

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**LUPA- JA VALVONTAVIRANOMAISTOIMINTA JA VENÄ-
LÄISEN YHTEISKUNNAN JATKUVA MUUTOS MERKIT-
TÄVINÄ POLIITTISINA RISKEINÄ VENÄJÄLLÄ
– TUTKIMUS SUOMALAISYRITYKSIEN KOHTAAMISTA
HAASTEISTA JA RISKIENHALLINNAN KEINOISTA**

Vakuutustiede
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2017
Tekijä: Senni Muinieka

Ohjaaja: Lasse Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	MUINIEKKA, SENNI
Tutkielman nimi:	Lupa- ja valvontaviranomaistoiminta ja venäläisen yhteiskunnan jatkuva muutos merkittävinä poliittisina riskeinä Venäjällä – Tutkimus suomalaisyrityksien kohtaamista haasteista ja riskienhallinnan keinoista
Pro gradu-tutkielma:	121 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	poliittinen riski, maariski, riskienhallinta, idänkauppa, Venäjä, lupa- ja valvontaviranomaistoiminta, suhdeverkot, blat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisten toiminnan sekä jatkuvasti muuttuvan lainsäädäntöympäristön vaikutuksia suomalaisyrityksien toimintaan Venäjän markkinoilla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusta muodostuu riskin käsitteen ja edelleen poliittisten riskien ja maariskien määrittelystä. Teoreettista viitekehystä jatkavat Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaan liittyvien haasteiden sekä Venäjän toimintaympäristön kuvaaminen ja eräiden suomalaisten yritysten kannalta tärkeiden lakimuutoksien esittely. Tutkimuksen teoriaosuudessa on katsottu tärkeäksi tuoda esille Venäjän nykyistä toimintaympäristöä selittävinä ilmiöinä institutionaalinen tyhjyys, eli formaalien instituutioiden puuttuminen ja yhteiskuntajärjestelmän puutteet Venäjällä, sekä suhdeverko-toihin ja vastavuoroisiin palveluksien vaihtoon perustuva blat-järjestelmä.

Työn teoriaosuus jakautuu ensimmäisen luvun johdantokappaleen jälkeen kolmeen päälu-kuun. Toisessa luvussa käsitellään työlle tärkeät riskin käsitteet, poliittisen riskin merkityksel-lisyyttä Venäjällä, institutionaalista tyhjyyttä ja blat-järjestelmää. Kolmannessa luvussa käsi-tellään lupa- ja valvontaviranomaistoimintaa ja siihen liittyviä haasteita Venäjällä. Neljännes-sä luvussa kuvataan Venäjän lainsäädäntöympäristöä ja käydään läpi kolme suomalaisyrityk-sienkin kannalta tärkeää, viime vuosina toteutettua lakimuutosta. Tutkimuksen viidennen lu-vun empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastat-telumenetelmällä Venäjän kaupan asiantuntijoita haastatteleamalla, syksyn 2016 aikana, minkä jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin. Tutkittava aihe on yritysnäkökulmasta hyvin sensitiivi-nen, ja siksi hankala tutkia. Tutkimustulos vääristyy helposti, kun haastatellut eivät välttämät-tä halua kertoa viranomaisten kanssa kohdatuista haasteista, miettiessään yritykselle koituvaa maineriskiä.

Venäjällä jatkuvassa muutostilassa oleva lainsäädäntö yhdistyy vahvaan viranomaisvalvon-taan. Erilaisia yritystoiminnalta vaadittavia lupia ja viranomaisten suorittamia tarkastuksia on määrällisesti paljon. Venäjän toimintaympäristöstä puuttuvat yritystoimintaa hyvin tukevat formaalit instituutiot. Viranomaisprosessien hitaus altistaa yritykset viranomaiskorruptiolle, kun virkamiehet voivat prosessia nopeuttaakseen pyytää laittomia maksuja. Tyypillistä on esimerkiksi palvelun hinnoittelu sen mukaan, miten nopeasti viranomainen toimittaa tietyn lupapaperin. Siirtymätalousmaissa, kuten Venäjällä, tukeudutaan ennemmin luottamuk-seen, joka perustuu omiin suhdeverkostoihin, eikä niinkään yleiseen luottamukseen yhteis-kunnan instituutioita ja niiden objektiivista toimintaa kohtaan.

Paikallinen lupa- ja valvontaviranomaistoiminta ei ole este suomalaisyrityksen etabloitumisessa Venäjälle, vaikka se luo yrityksille merkittäviä haasteita. Yrityksellä tulee olla turvanaan paikallista suhdeverkostoa sekä toimintaa tukevat hyvät viranomaissuhteet. Ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten paikallisten lakimiesten palveluita, on hyödyllistä käyttää. On olennaista tuntea paikallinen toimintakulttuuri ja mentaliteetti, esimerkiksi venäläiselle kumppanille virallisia sopimuksia tärkeämpää on keskinäinen luottamus.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely	1
1.2 Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoite ja rajaukset	6
1.3 Tutkimusmenetelmät	9
1.4 Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys	10
1.5 Tutkielman rakenne	13
1.6 Venäjän yritys ympäristön tämänhetkinen taloudellinen ja poliittinen tila	15
1.6.1 Venäjän WTO -jäsenyys	18
1.6.2 Lännen pakotteet ja Venäjän vastasanktiot	21
1.6.3 Tuonninkorvauspolitiikka	22
2 MAARISKI	26
2.1 Riskin käsite	26
2.1.1 Maariski	27
2.1.2 Poliittinen riski	29
2.2 Poliittisen riskin merkittävyys Venäjällä	33
2.2.1 Institutionaalinen tyhjiys	35
2.2.2 Blat –järjestelmä	39
2.3 Mahdollisuudet suomalaisyrityksille Venäjän markkinoilla	41
3 LUPA- JA VALVONTAVIRANOMAISTOIMINTA POLIITTISENA RISKINÄ	45
3.1 Lupaviranomaisten toiminta Venäjällä ja sen seuraukset yritystoiminnalle	45
3.1.2 Työlupa-asiat Venäjällä	50
3.1.3 Byrokratia ja korruptio ongelmina	51
3.2 Valvontaviranomaistoiminta ja sen seuraukset yritystoiminnalle	53
3.3 Riskienhallintakeinoja lupa- ja valvontaviranomintaan varautumiseksi	58
4 YHTEISKUNNAN JA LAINSÄÄDÄNNÖN JATKUVA MUUTOS POLIITTISENA RISKINÄ ..	62
4.1 Venäjän lainsäädäntöympäristön piirteitä	62
4.2 Venäjän markkinoiden piirteitä	63
4.3 Jatkuvasti muuttuva Venäjän lainsäädäntö- ja yritys ympäristö	66
4.3.1 Vuoden 2015 henkilötietolaki	67
4.3.2 Lämpöreformi	71
4.3.4 IPR-asiat ja tavaramerkkien väärinkäyttö Venäjällä	72
5 EMPIRIA	76
5.1 Aineiston esittely ja tutkimuksen toteutus	76
5.2 Tutkimushaastatteluiden käsittely teemoittain	79
5.1 Haasteet lupa- ja valvontaviranomaistoiminnassa Venäjällä	79
5.2 Riskienhallinta idänkaupassa	93
5.3 Idänkaupan erityispiirteet	102
5.3 Yhteenvedo haastatteluista	109
6 YHTEENVETO	114
6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	114
6.2 Tutkimuksen arviointia	119
6.3 Jatkotutkimuksen aiheita	121
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT	
LÄHTEET	
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelurunko	

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

”Venäjä on arvoituksen sisään kätkeytyvä pulma, joka on kääritty mysteeriin”

Edellä mainittua Winston Churchillin lausahdusta vuodelta 1939 siteerattiin viestintäpalvelukonserni Milttonin ”Mahdollisuuksia epävarmuudessa – 50 haastattelua Venäjästä” – raportissa, joka käsittelee yli 50 asiantuntijan voimin Venäjän talouden mahdollisuuksia ja uhkia sekä suomalaisyrityksien mahdollisuuksia selvittää Venäjällä nykyisessä tilanteessa (Miltton Insights 2014). Vaikka epävarmuus kuvastaa tämänhetkistä tilannetta Venäjällä varmasti parhaiten, on silti tunnustettava näiden valtavien markkinoiden läsnäolo ja potentiaali aivan naapurissamme. Venäjä ei välttämättä aina herätä suomalaisissa positiivisia mielleyhtymiä, mutta maantieteelliseen sijaintiimme emme voi vaikuttaa. Paras strategia suomalaisyrityksille on siis opetella tuntemaan Venäjän markkinoiden erityispiirteet ja käyttää oppeja viennissään itänaapurimme merkittävän kulutus- ja investointipotentiaalin hyödyntämiseksi.

Suomalaisyrityksillä on mahdollisuuksia hyötyä esimerkiksi venäläisen keskiluokan kulutus- tarpeista, jotka kohdistuvat länsimaisiin tuotteisiin ja palveluihin, etenkin kun venäläisten mielikuvat suomalaisista tuotteista ovat sangen positiiviset. Venäjän modernisaatiokehityksen ja talouden monipuolistumisen kannalta välttämättömät infrastruktuurin uudistamiseen tähtäävät investoinnit odottavat toteuttamistaan, ja toteutuessaan tarjoavat suomalaisille toimijoille potentiaalisesti monia kasvun mahdollisuuksia. (www.tekes.fi 2013c)

Tässä pro gradu-tutkimuksessa tullaan käymään läpi poliittisen riskin merkitystä Venäjän toimintaympäristössä, ja keskitytään sekä lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan haasteisiin, että Venäjän lainsäädäntöympäristön viimeaikaisiin muutoksiin. Venäjällä on jo muutamien vuosien ajan ollut havaittavissa selkeää sisäänpäin kääntymistä ja protektionismia, mistä johtuen poliittinen riski on kasvanut yhä tärkeämmäksi kaupan esteeksi suomalaisyrityksille Venäjällä. Tutkimuksen fokus on kuitenkin lupa- ja valvontaviranomaistoiminnassa ja sen ongelmallisuudessa suomalaisyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa kuvataan myös Venäjän

lainsäädäntöympäristön nopeaa muutoskehitystä ja esitellään muutamia tärkeäksi koettuja lakimuutoksia, joilla on ollut vaikutusta myös suomalaiseen yritystoimintaan.

Epävarmuudesta huolimatta on esimerkkejä siitä, että suomalaisyritykset ovat onnistuneet hyödyntämään Venäjän heikkoa taloustilannetta. Idänkauppa ja suomalaisyritykset Venäjällä on ollut tärkeä uutisaihe suomalaisessa uutisoinnissa jo pitkään, Venäjän kauppa selkeästi kiinnostaa suurta yleisöä. Esimerkiksi Kauppalehti uutisoi 2015 marraskuussa, että suomalaiselle pikaruokaketju Hesburgerille Venäjän epävarma taloustilanne on tarjonnut mahdollisuuksia ostaa liiketiloja hyviltä paikoilta. Senhetkinen taloustilanne tuntui ylipäänsä suosivan pikaruokaloita – niin yhtiö ilmoittikin Kauppalehden uutisessa laajentavansa edelleen Venäjällä (Kauppalehti 17.11.2015). Merkittävimmät suomalaisinvestoinnit Venäjälle on tehnyt Fortum on sijoittanut Venäjälle vuoden 2008 jälkeen yli neljä miljardia euroa (Aamulehti 5.9.2016).

Ikkunoita valmistava suomalainen Skaala-konserni lähti etabloitumaan Venäjälle kaksi vuotta sitten perustamalla oman tehtaan, investoiden Venäjälle syvimmän ruplakriisin aikaan. Tapaus on saanut osakseen runsaasti venäläisten arvostusta, kun ulkomainen toimija ryhtyi investointiin hankalasta taloustilanteesta huolimatta. Liikevaihtoa Skaalalle kertyi vuoden 2016 osalta noin 4,5 miljoonaa euroa, tuloksen jäädessä voitolliseksi. Muita viime vuosien suomalaisia menestystarinoita Venäjällä edustavat muun muassa lahtelainen Peikko Group sekä Fazer-konserni, joka parhaillaan suunnittelee uutta tehdasta Venäjälle. (Kauppalehti 13.4.2017)

Huomioiden voimakkaan kiinnostuksen Venäjän markkinoita kohtaan, poliittisen riskin merkittävyyden näillä markkinoilla, sekä Suomen ja Venäjän pitkäaikaiset kauppasuhteet aina sotakorvauksien maksamisesta lähtien, on Venäjän liiketoimintaympäristöön kohdistuva tutkimus nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Onko Venäjän epäennustettavassa yritys ympäristössä olemassa jotain lainalaisuuksia, joita noudattamalla Venäjän markkinoilla pärjää? Ja erityisesti, miten suomalaisyrityksissä voitaisiin välttää yhteentörmäykset paikallisten viranomaisten kanssa asioidessa? Onko suomalaisyrityksillä etulyöntiasema verrattuna muihin ulkomaalaisiin yrityksiin Venäjällä, ja jos on, niin mistä tekijöistä johtuen? Venäjään liittyviä riskejä on hyvä pohtia myös siksi, että sitä kautta voi syntyä uusia kiinnostavia tapoja tehdä kauppaa Venäjällä – esimerkiksi verkkokaupan tai paikallisen tytäryhtiön perustamisen muodossa.

Venäjällä ja Suomella on takanaan pitkä yhteinen kaupallinen historia, mistä syystä Suomella usein katsotaan olevan etulyöntiasema Venäjän kaupassa verrattuna toisiin EU-maihin. Suomalaisilla on siis Venäjän markkinoista pitkää kokemusta. Suomen ja Venäjän välisen kaupan alkusysäyksenä nähdään jo Suomen Venäjälle vuosina 1944 – 1952 suorittamat sotakorvaukset, mistä siirryttiin kohti myöhempää maiden välistä ns. clearing- eli kahdenvälistä kauppaa vuosina 1950 – 1991. (Ketola ja Vihavainen 2008, 130 – 135)

Kun Stalin sotakorvauksien suorittamisen yhteydessä myönsi tavaroiden toimittamiselle kaksi vuotta lisääaikaa, vihjasi hän samalla Neuvostoliiton tarvitsevan hyödykkeitä Suomesta vastaisuudessaakin. Tätä pidetään ensimmäisenä signaalina keskinäisen kaupankäynnin mahdollisuudesta myös tulevaisuudessa näiden kahden valtion välillä. Sotakorvauksista selviäminen edellytti Suomen siirtymistä maatalousvaltaisesta agraariyhteiskunnasta kohti teollisuusvaltiota. Vaikka Suomen metalliteollisuus oli jo ennen tätä ollut monipuolista, laajeni se kuitenkin vasta silloin, pakon edessä, merkittäväksi vientituotteeksi. (Ketola & Vihavainen 2008, 130 – 133)

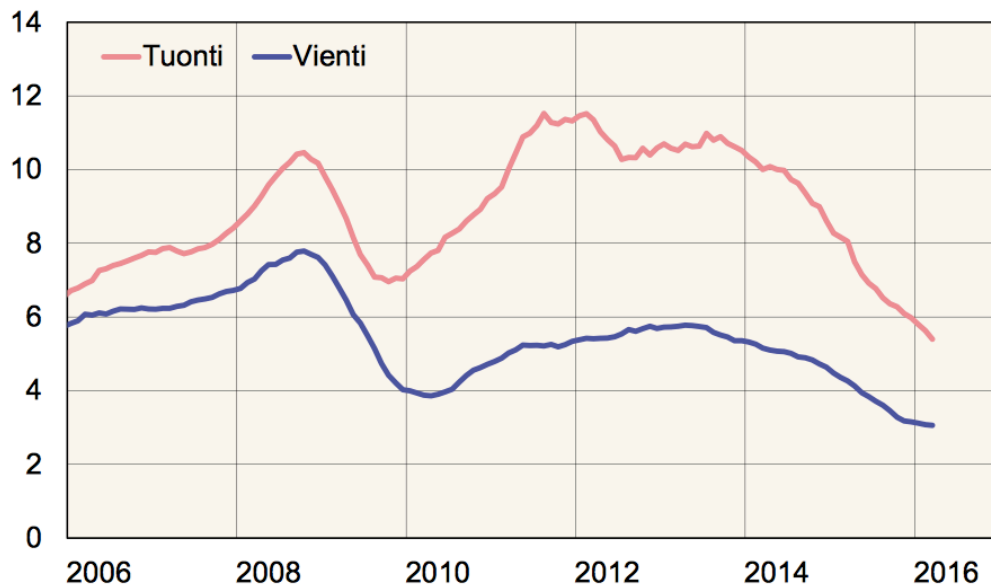
Suomen ja Venäjän kahdenväliset suhteet sisältävät pelkkää vientitoimintaa laajemmin eri osa-alueita kuten esimerkiksi rajaliikenteen ja rajainfrastruktuurin kehittämisen, kaupan ja investoinnit, metsäsektorin, ympäristösektorin sekä oikeusalan yhteistyön. Venäjän ja Suomen välisen kaupan kehityksessä negatiivinen tekijä on ollut Venäjän vuodesta 2013 alkaen voimakkaasti hidastunut talouskehitys. Venäjän liitettyä alueeseensa laittomasti Krimin ja Sevastopolin, eli Ukrainan kriisi, ja sen kerrannaisvaikutukset ovat heikentäneet tilannetta kaupankäynnin ja investointien osalta edelleen. (www.formin.finland.fi 2015a)

Venäjä on ollut vuodesta 2007 lähtien Suomen merkittävin kauppakumppani koko kauppavaihdolla mitattuna. Vuonna 2008 Venäjä oli myös Suomen suurin vientimaa, ja vuosina 2009–2014 Venäjän asema Suomen vientimaana vaihteli toisen ja kolmannen sijan välillä. Vuonna 2014 tapahtui käänne Saksan ohittaessa Venäjän kokonaiskauppavaihdossa ja Saksa onkin nyt Suomen merkittävin kauppakumppani ja vientimaa. Vuonna 2015 Venäjä putosi jo Suomen viidenneksi suurimman vientimaan joukkoon, Ruotsin, Yhdysvaltojen ja Alankomaiden ohitettua sen. Myös tuonnin osalta idänkauppa on ollut merkittävässä asemassa viime vuosikymmenen lopusta lähtien, ja esimerkiksi vielä vuonna 2013 Venäjän osuus tuonnista oli vielä 18 prosenttia. Osuus kutistui 14,9 prosenttiin vuonna 2014 ja vuonna 2015 edelleen 11 prosenttiin. Vuonna 2015 vuonna Saksan osuus tuonnista kohosi 15 prosenttiin, ja Saksa

on tällä hetkellä näin myös tuontimaista suurin. Suomen Venäjän-viennin arvo vuonna 2015 oli 3,2 miljardia euroa ja vastaava tuonnin arvo oli 6,0 miljardia euroa. Erityisesti suomalainen elintarviketeollisuus on kärsinyt viime vuosien viennin pudotuksesta, sillä elintarvikkeiden vienti väheni 66 prosenttia vuonna 2015. Elintarvikeviennin romahtamisen taustalla on Venäjän määräämä elintarvikkeiden tuontikielto, joka liittyy Venäjän pakotteita vastaan asettamiin vastapakotteisiin. (www.svkk.fi 2016a)

Kuviossa 1 näkyy Suomen tavarakaupan kehitys Venäjän kanssa viimeisen 10 vuoden mittaisella ajanjaksolla. Kuviosta on selkeästi nähtävissä vuoden 2009 finanssikriisin aiheuttama notkahdus tavarakaupan osalta, ja samanlainen lasku on nähtävissä vuoden 2014 jälkeen. Sekä tuonnin että viennin osalta ollaan sukellettu nyt paljon matalammalle tasolle kuin edellisen kriisin aikaan. Kuviosta havaitaan tuonnin arvon Venäjältä Suomeen olleen viennin määrää suurempi koko tarkastelujaksolla vuodesta 2006 lähtien. Venäjän tuonnista suurin osa koostuu öljystä ja öljytuotteista, kemiallisista aineista ja tuotteista sekä kaasusta, näiden muodostaessa vuoden 2016 tilaston mukaan noin 80 prosenttia tuonnin määrästä (www.tulli.fi 2016).

Suomalais-venäläisen kauppakamarin toimitusjohtaja Jaana Rekolainen arvioi kevään 2016 Venäjän kaupan barometrin yhteydessä, että suomalaisyrityksien usko markkinoihin on hiljalleen palaamassa ja monet yritykset ovat myös oppineet elämään vallitsevan tilanteen kanssa. (www.svkk.fi 2016b) Kauppa- ja kehitysministeri Kai Mykkänen arvioi Helsingin Sanomissa 24.11.2016, että pahin kauppasuhteiden notkahdus Venäjän kanssa on jo takanapäin, ja luvassa on hidasta elpymistä. Hän totesi samassa yhteydessä, että Suomen viennistä 99,5 prosenttia ei ole lännen asettamien pakotteiden piirissä, eli sikäli kauppasuhteita voidaan jatkaa lähes normaaliin tapaan. Myös Finnveran asiantuntijoiden mukaan Venäjän talouden pohja saavutettiin jo vuoden 2016 puolella (www.finnvera.fi 2016).



Kuvio 1 Suomen tavarakauppa Venäjän kanssa vuosina 2006–2016, EUR mrd. (12 kk:n liuku kuva summa). (www.suomenpankki.fi 2016a)

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin kevään 2017 Venäjän kaupan barometrin mukaan liiketoiminnan kasvu on käynnistynyt jo yli puolella barometriin vastanneista suomalaisyrityksistä verrattuna puolen vuoden takaiseen tilanteeseen, ja liiketoiminnan supistamisesta raportoi enää noin kymmenes vastaajista. Kevään kyselyssä vastanneet pitivät markkinoiden suurimpina ongelmina edelleen talouden epävakaisuutta, ruplan kurssia ja tämänhetkistä poliittista tilannetta. Viidenneksi suurimpana haasteena koetaan alati muuttuva, sekava tai puutteellinen lainsäädäntö, ja vastaajista noin kymmenes piti tätä osa-aluetta ongelmana liiketoiminnalleen. (www.svkk.fi 2017g) Suomalaisille yrityksille on tarjolla Venäjän markkinoilla mahdollisuuksien rinnalla tällä hetkellä merkittäviä haasteita, joista juuri poliittinen ja lainsäädäntöympäristö aiheuttavat ison osan.

Kehittyvissä talouksissa piilevän suuren markkinapotentiaalin lisäksi on tärkeää huomioida näiden markkinoiden poliittiset riskit. Brinkin mukaan (2004, 19) valitun kohdemaan poliittisen toimintaympäristön analysoiminen ja tämän ympäristön synnyttämien riskien hallitseminen ovat yrityksen menestymiselle avainasemassa operoitaessa liiketoimintaa kehittyvillä markkinoilla. Riski voi realisoitua yrityksille esimerkiksi erilaisina yllättävinä maksuina toiminnan jatkamisen edellytyksenä tai epäennustettavuutena tullauskäytännöissä. Mikrotason riskeinä näyttäytyvä, kohdemaan harjoittama valikoiva syrjintä voi olla esimerkiksi laki, säädös, määräys tai maahantuonnin tai maastaviennin rajoite, joka kohdistuu puhtaasti ulkomai-

seen investointiin tai ulkomaiseen yhteisöön. Rajoite ei näin kosketa lainkaan paikallisia toimijoita, jotka harjoittavat samanlaista tai lähes samanlaista toimintaa. Tämä ulkomaiseen hankkeeseen kohdistettu hidaste voi pahimmillaan tehdä vierashankkeesta täysin toteuttamiskelvottoman ja kannattamattoman.

1.2 Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata suomalaisyrityksien näkökulmasta Venäjän markkina-alueella ilmeneviä poliittisia riskejä, joista keskitytään paikallisten lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaan sekä jatkuvasti tapahtuviin, epäennustettaviin lakimuutoksiin Venäjän liiketoimintaympäristössä. Tarkoituksena on kuvata niitä haasteita, joita suomalaisyritykset kohtaavat asioidessaan venäläisten lupa- ja valvontaviranomaisten kanssa sekä toisaalta kuvata viimeaikaisimpia muutoksia viranomaissääntelyssä ja suomalaisyrityksiäkin koskettavassa lainsäädännössä. Edellä kuvattujen idänkaupan riskien lisäksi työssä selvitetään, miten suomalaisyritykset varautuvat riskienhallinnan keinoin näihin riskeihin ja millaista tämä varautuminen on luonteeltaan.

Viranomaistarkastuksia yrityksiin suoritetaan edelleen runsaasti, myös poliittisin perustein, vaikka joitakin aloitteita Venäjällä onkin saatu aikaiseksi tarkastuksien vähentämiseksi (www.formin.finland.fi 2016b). Kyseessä on hyvin mielivaltainen paikallisten viranomaistahojen toimintatapa, joka luo Suomesta Venäjän markkinoille suuntaaville yrityksille hyvinkin yllättäviä tilanteita osana Venäjälle etabloitumista. Suomen ja Venäjän liiketoimintaympäristöt eroavat paljon toisistaan, minkä takia merkittävinä pidettävien erojen tutkiminen ja erilaisten viranomaistilanteiden lainalaisuuksien löytäminen on tarkoituksenmukaista ja mielekästä yritysnäkökulmasta. Pohdittaessa ulkomaille laajentamisen strategioita, tulee yrityksen esimerkiksi huomioida se tosiasia, miten hyvin oma positio ja rooli ovat itse määriteltävissä kohdemaassa. Eli toisin sanoen, pidetäänkö ulkomaisten investoijien läsnäoloa paheksuttavana asiana, juuri siedettävissä olevana asiana vai onko tulijan asema neuvoteltavissa. (Brink 2004, 2 – 3)

Erilaiset luvat ja sertifikaatit ovat lähtökohta ja perusedellytys yritystoiminnalle kohdemaassa, joten lupien hankkimiseksi tarvittavien prosessien tutkimista voidaan pitää tärkeänä. Lupaviranomaistoiminnan osalta tarkoituksena tutkia ja kuvata niitä tilanteita, joissa lupaproses-

si sisältää yrityksen näkökulmasta raskasta byrokratiaa, prosessi voi olla myös usein tarpeettoman aikaa vievä, epäennustettava, siitä on hankala saada tietoa ja siihen liittyvät käytänteet koetaan mielivaltaisina. Byrokraattinen lupien ja sertifikaattien hankintaprosessi on omiaan altistamaan nämä prosessit korruptiolle, mikä muodostaa aina poliittisen riskin suomalaistojen kannalta. Tutkimuksessa on tarkoituksena tuoda esille sellaisia lupia, joiden hankkiminen voi olla haastavaa Venäjälle yritystoimintaa siirrettäessä.

Tutkimuksen ajankohta on etenkin muuttuvan viranomaissääntelyn kannalta otollinen, koska Venäjän talouspolitiikassa on ollut viimeisinä vuosina havaittavissa voimakasta protektionismia, sisäänpäin kääntymistä ja sääntelyn lisääntymistä. Lisäksi erityisesti säädösten monitulkintaisuus ja siihen liittyvä epävarmuus heijastuvat vallitsevaan liiketoimintailmapiiiriin. (www.formin.finland.fi 2016b) Myös Solanko (2016) tuo tutkimuksessaan esille Venäjän sisäänpäin kääntyneen kehityksen. Olennaista tutkimuksessa on tuoda esille paikallisen sääntelyn ongelmallisuus suomalaisten yritysten kannalta – Miksi sääntely siis näyttäytyy poliittisena riskinä etabloitumismaassa toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta? Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille, miten tärkeää erityisesti Venäjän kaupassa on pysyä jatkuvasti ajan tasalla tapahtuvista muutoksista ja lainsäätäjän liikkeistä.

Tutkimuksen empiriaosuuden avulla pyritään selvittämään sekä Venäjän kaupan asiantuntijoiden kokemuksia tutkituista riskeistä, että riskienhallinnan ja varautumisen keinoja näitä poliittisia riskejä vastaan. Tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia strategioita yrityksillä tyypillisesti on idänkauppansa riskienhallintaan liittyen. Ovatko yritysten riskienhallintakeinot Venäjän kauppaa ajatellen hyvin muotoiltuja ja selkeitä strategioita, vai turvautuvatko yritykset Venäjällä reaktiivisiin ja epämuodollisempiin selviytymiskeinoihin? Miten Venäjällä toimivat ja menestyvät suomalaisyritykset siis hoitavat riskienhallintansa idänkaupassa? Kuinka paljon yrityksissä ollaan valmiita hyödyntämään esimerkiksi suomalaisia tai venäläisiä idänkaupan asiantuntijapalveluita?

Tutkimuksen tarkoitus huomioiden on muodostettu seuraavat tutkimusongelmat, joihin työn edetessä pyritään vastaamaan. Täsmällisempi haastatteluissa käytetty kysymyslomake löytyy tämän työn liitteistä.

Millä tavalla valvontaviranomaisten toiminta ja yrityksiin tehtävät viranomaistarkastukset muodostavat poliittisen riskin Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta?

Miten lupaviranomaisten toiminta ja yritystoiminnan lupien ja sertifikaattien hankintaprosessi Venäjällä muodostaa poliittisen riskin Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta?

Miten alati muuttuva yritysympäristö ja lainsäädäntö vaikuttavat suomalaisyrityksien toimintaan Venäjällä ja mitä vaatimuksia tällainen ympäristö aiheuttaa yrityksille? Sekä Mitä keskeisiä suomalaisyrityksen toimintaan vaikuttavia muutoksia on saatettu voimaan lainsäätäjän taholta viime vuosina?

Työn empiriaosuuden asiantuntijahaastatteluiden avulla pyritään selvittämään, miten Venäjällä toimivat yritykset kokevat paikallisen lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan, ja millaisia konkreettisia haasteita yrityksillä on ollut liittyen viranomaisten toimintaan. Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä viimeaikaisia lakimuutoksia he pitävät merkittävinä yritystoimintansa kannalta. Mitä erityispiirteitä suomalaisyritykset näkevät idänkaupassa, ja missä tilanteissa näitä markkinoiden erityispiirteitä on hyvä ottaa huomioon? Keskeisiä alatutkimuskysymyksiä työn asiantuntijahaastatteluiden osalta olivat seuraavat:

Millaisiin kaupan haasteisiin asiantuntija on törmännyt liittyen lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaan Venäjällä? Entä liittyen muuttuvaan lainsäädäntöympäristöön – esimerkiksi mitkä lakimuutokset ovat vaikuttaneet yhtiön toimintaan Venäjällä viimeisen 10 vuoden aikana?

Miten suomalaisyrityksissä hallitaan riskejä liittyen paikallisen lupa- ja valvontaviranomaisen toimintaan?

Mitä yritystoiminnassa huomioitavia ja kulttuurillisesti erityisiä piirteitä Venäjän kauppaan liitty?

Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkimusongelmia sellaisien yritysten näkökulmasta, joilla on kiinteää tuotantotoimintaa tai tytäryritys Venäjällä, koska kiinteästi maassa sijaitsevaan yritystoimintaan kohdistuu enemmän tutkimuksessa käsiteltäviä riskejä kuin puhtaaseen vientitoimintaan. Tutkimuksessa saatetaan sivuta viranomaistoiminnan ohessa lyhyesti muitakin poliittisia riskejä Venäjällä, mutta esityksen fokus on paikallisten lupa- ja valvontaviran-

omaisten toiminnassa sekä muuttuvassa lainsäädäntöympäristössä. Tarkemman tarkastelun ulkopuolelle jätetään esimerkiksi kaupan haasteet liittyen Venäjän tullin toimintaan ja ruplan kurssimuutoksiin, joista on jo tehty riittävästi tutkimusta tämän työn ulkopuolella. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä edellä kuvattuja ilmiöitä venäläisten yritysten näkökulmasta, vaan näkökulmana on Venäjälle yritystoimintaansa siirtävät tai jo maahan etabloituneet suomalaisyritykset sekä suomalaiset vientiyritykset.

1.3 Tutkimusmenetelmät

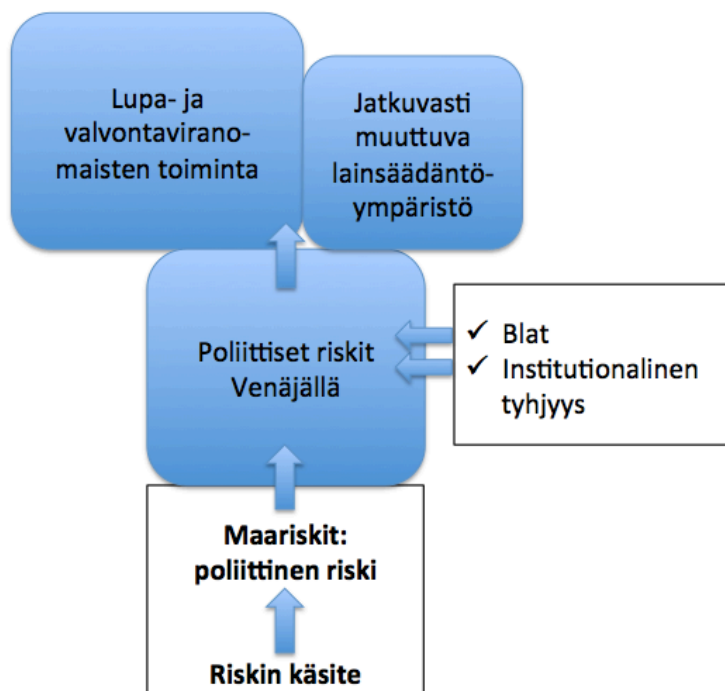
Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja teemahaastattelun menetelmällä viiden Venäjän kaupan asiantuntijan kanssa. Haastateltavat työskentelevät suomalaisissa yrityksissä, joilla on liiketoimintaa Venäjällä tai vientiä sinne, minkä lisäksi tutkimuksessa on haastateltu yhtä Venäjän viennin asiantuntijaa. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä on kokemusta Venäjän kaupasta jo pidemmältä ajalta. Haastatelluilla on siis jo pidemmältä ajalta perspektiiviä tutkittavaan aiheeseen, ja he ovat päivittäin tekemisissä haastattelussa käsiteltäviin aiheisiin liittyen. Tutkimusaineisto koostuu siis litteroiduista haastatteluista.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavien joukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ja kutakin tapausta käsitellään ainutlaatuisena. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Menetelmälle on tyypillistä, että haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä samojen teemojen ympäriltä, mutta kysymyksien järjestys ja tarkka sanamuoto saattoivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla. Asiantuntijoita haastatellessa tällainen joustavuus haastattelutilanteessa on tärkeää, jotta voidaan siirtyä kysymyksestä toiseen myös haastateltavan oman kiinnostuksen ja innostuneisuuden mukaan, mikä pitää keskustelun dynaamisena. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 160, 203) Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Venäjän kaupan asiantuntijoiden näkemyksiä sekä paikallisista lupa- ja valvontaviranomaisista kumpuaviin haasteisiin että idänkaupan riskienhallinnan strategioihin liittyen. Tämän perusteella pyritään käsittämään suomalaisyrityksien harjoittamaa riskienhallintaa Venäjän kaupassa.

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoimattomaksi haastatteluksi, ja tämän menetelmän keskiössä on haastateltujen asioille antamat tulkinnat ja merkitykset. Tämän lisäksi menetelmä tunnustaa, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 48) Tutkimuksen kulku on kuvattu tarkemmin edellä, kappaleessa 5.1.

1.4 Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan, jotka käsittelevät riskin käsitettä ja poliittisia riskejä, lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan erityispiirteitä Venäjällä sekä yrityksien jatkuvasti muuttuvaa lainsäädäntöympäristöä Venäjällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys edellyttää ensin riskin käsitteeseen, maariskeihin ja edelleen poliittisiin riskeihin liittyvään teoriaan tutustumista. Maariskin ja poliittisen riskin käsitettä käytetään tietyissä yhteyksissä toistensa synonyymeinä, mutta tässä tutkimuksessa maariskejä käsitellään yläkäsitteenä poliittisille riskeille. Tutkimusongelman ymmärtämisen kannalta on tärkeää avata työn teoriaosudessa Venäjällä vallitsevan institutionaalisen tyhjiön (formal institutional voids) ja Neuvostoliiton ajoilta periytyvän blat –järjestelmän merkityksiä. Näillä on merkitys Venäjän lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tutkimuksen kannalta on tärkeä ymmärtää taustaa sille, miksi viranomaiset toimivat Venäjällä kuten ne toimivat, viranomaisten käytänteiden erotessa huomattavasti Suomen toimintaympäristöstä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 2. Kuvioista nähdään, että riskin käsite muodostaa perustan teoreettiselle viitekehykselle. Teoriassa edetään tästä lähtökohdasta käsittelemään maariskejä ja poliittisia riskejä, ja edelleen poliittisia riskejä Venäjän toimintaympäristössä.



Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen poliittisen riskin määritelmä perustuu pääosin Charlotte Brinkin teokseen *Measuring political risk* (2004), jossa poliittisen riskin katsotaan olevan diskriminointia kohdistuen ulkomaiseen investointiin, hankkeeseen tai yritykseen, ja tämä realisoituu niin sanottuina mikroriskeinä. Mikroriski on tässä tarkoituksessa laki, asetus, määräys, sääntelyn lisäys tai tuonnin/viennin rajoite, jonka negatiiviset vaikutukset kohdistetaan kohdemaan hallinnon toimesta koskemaan ainoastaan ulkomaisia hankkeita ja yhtiöitä. Poliittisen riskin määrä voi vaihdella toimialoittain kohdemaan sisällä, riippuen ulkomaisen investoinnin luonteesta ja niistä markkinoista, joille halutaan etabloitua. (Brink 2004, 19–20) Zarkada-Fraserin ja Fraserin (2000, 99) mukaan määritelmään tulee sisällyttää myös kohdemaan kyvyttömyys tai haluttomuus ('non-actions') toteuttaa ulkomaalaisille yrityksille suotuisaa politiikkaa. Syvempi käsitteiden määrittely sekä poliittisen riskin ja maariskin käsitteiden erottelu esitetään jäljempänä luvussa 2.1.

Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisten toiminnasta ja muista liiketoiminnan yleisistä puitteista kertovia keskeisiä tutkimuksia on muutamia, esimerkiksi Karhusen, Kososen, Logrénin ja Ovaskan (2008) Suomalaisyriyksiä Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksessa käy ilmi, että viranomaistarkastuksien määrä Venäjällä on jopa lisääntynyt 2000-luvun puolivälin jälkeen. Vaikuttaa siltä, että valtion organisaatioilla on Venäjällä taipumus määritellä tulostavoitteensa kerättyjen sakkojen ja tehtyjen huomautuksien määrällä. Karhusen & Ledyaevan tutkimuksessa (2011, 4) todetaan, että mitä suurempi on korruption kuilu lähtömaan ja etabloitumismaan välillä, sitä enemmän etabloituva yritys tarvitsee syvällistä kohdemaan tuntemusta. Hyviä lähteitä Venäjän talouden ajankohtaisuuksiin ja kehitysnäkömiin tarjoavat Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos BOFIT, kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT:n julkaisut, Finrusresearch-sivusto, joka kokoaa eri tahojen tuottamia Venäjän taloutta koskevia julkaisuja ja Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tuottama Venäjän kaupan barometri, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Barometri listaa aina muun muassa suurimmat haasteet Venäjän liiketoiminnoissa sekä Venäjän viennin, tuonnin, ja investointien kehitystä kauppakamarin jäsenyrityksien vastauksien perusteella.

Kosonen (2011, 183) käy tutkimuksessaan läpi liiketoiminnan riskejä Venäjällä. Viranomais-sääntelyn katsotaan muodostavan liiketoiminnan turvallisuusriskin silloin, kun yrityksen toiminnan käynnistyminen viivästyy tai toiminta joudutaan keskeyttämään viranomaistoiminnan vuoksi. Yrityksien hallinnollisten kysymyksien osaamisen rooli on korostunut Venäjällä, mis-

sä muutostilassa oleva lainsäädäntö yhdistyy vahvaan viranomaisvalvontaan. Esimerkiksi verolainsäädäntöön muutoksia tulee usein ja jopa takautuvasti. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 138) Sisäänpäin kääntyneisyys ja patriotismi ovat nostaneet päätään Venäjän liiketoimintaympäristössä, ja venäläisiä yrityksiä suosiva lainsäädäntö on lisääntynyt viime aikoina (www.formin.finland.fi 2016b).

Venäjän yritys ympäristössä merkittävänä tekijänä vaikuttaa myös sanottu institutionaalinen tyhjiö. Tällä tarkoitetaan valtiollisten instituutioiden heikkoutta Venäjän federaatiossa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että yksityisen omaisuuden suoja ei pystytä täydellisesti takaamaan, mikä taas vaikuttaa olennaisesti sekä paikallisten että ulkomaisten yritysten kokemukseen Venäjästä toimintaympäristönä. Siirtymätalouksille, eli entisille suunnitelmatalouksille, tyypillistä on virallisten instituutioiden alikehittyneisyys, mikä ajaa yritykset näissä valtioissa turvautumaan epäformaaleihin instituutioihin kuten keskinäisiin palveluksiin ja suhdeverkoistoihin (Venäjällä blat). (Puffer, McCarthy ja Boisot 2010) Tällöin kyseessä on omien suhdeverkkojen luoma turva, ja tätä sosiaalista pääomaa voidaan käyttää näin esimerkiksi lupien ja lisenssien hankkimiseksi. Myös yritysten infrastos –toiminnaksi kutsutulla sosiaalisten palveluiden ja paikallisen infrastruktuurin tuottamisella on pitkät perinteet Venäjällä yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tätä usein kannattamatonta toimintaa toteutetaan institutionaalisten riskien minimoimiseksi ja suhteiden ylläpitämiseksi paikallisiin viranomaisiin. (Leppänen ja Solanko 2010, 3–14) Ararat L. Osipian kuvaa artikkelissaan (2012) Venäjän instituutioiden heikkoutta, mikä aiheuttaa monia ongelmia. Hän mainitsee erityisesti vihamieliset yritysvaltaukset kohdistuen sekä kotimaisten että ulkomaisten yritysten tuotantolaitoksiin, kiinteistöihin ja maa-alueisiin – käsittäen näin minkä tahansa omaisuuteen, jolla on arvoa valtaajan näkökulmasta. Yritysvaltauksissa käytetään hyödyksi esimerkiksi yrityksen konkurssiin ajamista ja välimiesmenettelyn instituution hyödyntämistä näissä valtauksissa.

Heikko instituutiorakenne ja tästä seurannut kansalaisten sekä yritysten matala luottamus instituutioita kohtaan on siis luonut epäformaaleja käytäntöjä ja verkostoja. Muun muassa Ledeneva on tutkinut perusteellisesti tätä termillä 'blat' kutsuttua ilmiötä kirjassaan *Russia's Economy of Favours* (1998). Blat on ilmiö, jolla viitataan henkilökohtaisten verkostojen ja epäformaalien kontaktien hyödyntämiseen kun pyritään pääsemään käsiksi tiettyihin tavaroihin ja palveluihin. Käsitteeseen liittyy myös vahvasti resiprookkisuus eli palvelus korvataan palveluksella. Siinä missä tavaroista ja palveluista vallitsi niukkuus Neuvostoliiton aikana, oli etenkin oikean, muokkaamattoman tiedon hankkiminen tuolloin vaikeaa – tähänkin auttoi

omien verkostojen hyödyntäminen (De Smaele 2007). Henkilökohtaisilla verkostoilla on Venäjällä pitkä historia. Niiden merkitys ei ole kadonnut tänäkään päivänä, mikä on suomalaisyrityksien näkökulmasta huomioitava erityispiirre Venäjällä. Markku Lonkila on tutkinut kirjassa *Networks in the Russian Market Economy* (2011) suhdeverkostojen merkitystä Venäjän IT-sektorilla ja sitä, millaista tietoa ja palveluksia IT-sektorin johtavassa asemassa olevat henkilöt jakavat verkostoissaan. Blat on tämän työn näkökulmasta mielenkiintoinen, koska se implikoi huomioon otettavia asioita myös ulkomaisille yrityksille.

Pro gradu –tasoisia tutkimuksia maariskeihin ja poliittisiin riskeihin liittyen on tehty viime vuosina muutamia, mutta tietävästi ainuttakaan gradua ei ole kirjoitettu juuri lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan aiheuttamista ongelmista. Vuonna 2015 julkaistu (Savolainen 2015) pro gradu –työ ”Suomalaisyrityksien kohtaamat riskit Venäjän markkinoilla: venäjänkaupan asiantuntijoiden näkökulma” nojaa maariskeihin ja poliittisiin riskeihin liittyvään teoriaan ja käy yleisesti läpi riskien kirjoa Venäjän kaupassa. Vierikon työssä (Vierikko 2008) ”Poliittiset riskit maariskien osa-alueena – case: Metso Oyj” on tutkittu tapaustutkimuksen keinoin poliittisia riskejä Metson eri toiminta-alueilla, mukaan lukien Venäjä. Suomen elintarvikeviennistä Venäjälle on tehty graduja, esimerkiksi Niskanen (Niskanen 2013) on kirjoittanut aiheesta. Pakotteisiin ja Venäjän vastapakotteisiin liittyen esimerkkinä on Lappalaisen (Lappalainen 2015) pro gradu-työ poliittisten riskien hallinnasta elintarviketeollisuudessa ja elintarviketeollisuuden Venäjän-viennin ongelmat vuodesta 2014 lähtien.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joista luvut 2–4 ovat teorialukuja ja luvussa 5 käsitellään työn empiriaosuus eli haastattelut Venäjän kaupan asiantuntijoiden kanssa. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen arviointia, pohdintaa ja ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle. Johdantoluvussa esitellään tutkimusongelma, tutkimuksen rajaukset, tutkimuskysymykset, kerrotaan lyhyesti tutkimusmenetelmät, esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne. Edellä mainittujen lisäksi on katsottu tärkeäksi käydä läpi nykyistä taloudellista ja poliittista tilannetta Venäjällä. Tämänhetkinen tilanne, pakotteineen ja vastapakotteineen, luo entistä haastavamman liiketoimintaympäristön Venäjällä toimiville.

Ensimmäisessä varsinaisessa pääluvussa eli työn toisessa luvussa käydään läpi riskin, maaris-kin ja edelleen poliittisen riskin käsitteitä, koska niillä on tutkimuksen kannalta erityinen sija. Käsitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan poliittisen riskin merkittävyyttä Venäjällä. Tämän jälkeen käydään läpi muutamia Venäjän liiketoimintaympäristölle erityisiä piirteitä, jotka liittyvät poliittisten riskien vahvaan läsnäoloon Venäjän markkinoilla. Erityisinä piirteinä käsitellään institutionaalista tyhjiötä, blat-ilmiötä ja sivutaan Neuvostoliiton ajoilta periytyvää infrastos-toimintaa yritysten riskienhallinnallisena keinona. Näin lukijalle välittyy parempi kuva siitä, millainen markkina-alue on kyseessä ja millaisista lähtökohdista markkinat ovat kehittyneet nykyisenlaisiksi.

Kolmannessa luvussa käsitellään lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaa poliittisena riskinä, näiden viranomaistahojen toimintaa Venäjällä ja tämän toiminnan asettamia haasteita suomalaiselle yritystoiminnalle. Kolmannessa luvussa sivutaan riskienhallintakeinoja tutkimuksen poliittisia riskejä vastaan, kerrotaan esimerkiksi Venäjän erityistalousalueista, jotka tarjoavat lähtökohtaisesti vähemmän säädellyn ja yksinkertaistetun liiketoimintaympäristön yrityksille.

Neljännessä luvussa käsitellään jatkuvasti muuttuvaa lainsäädäntö- ja yritys ympäristöä Venäjällä. Luvussa keskitytään muutamaan, suomalaisen yritystoiminnan kannalta tärkeäksi katsottuun lakimuutokseen, jotka on toteutettu viime vuosina. Esimerkiksi käsitellään vuoden 2015 henkilötietolakiuudistusta. On myös katsottu tärkeäksi käsitellä edelleen ongelmalliseksi koettuja, immateriaalioikeuksien suojaukseen liittyviä asioita, joista tästä eteenpäin käytetään tässä työssä nimeä IPR -asiat.

Viidennessä luvussa alkaa työn empiirinen osuus, jossa käydään läpi syksyllä 2016 tehtyjen asiantuntijahaastattelujen tuloksia. Haastattelujen perusteella osiossa käsitellään suomalaisyritysten kohtaamia poliittisia riskejä liittyen lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaan sekä muuttuvaan yritys ympäristöön liittyen. Olennaisessa roolissa on myös käsitellä yritysten riskienhallintaa näitä riskejä kohtaan, sekä niitä erityispiirteitä, joita asiantuntijat tunnistavat markkinoilla olevan. Asiantuntijahaastatteluiden kautta saadaan vahvistusta työn teoriaosuu- delle, ja lisäksi saadaan tuoretta tietoa yritysten varautumiseen ja konkreettisiin riskienhal- lintakeinoihin liittyen. Riskienhallintakeinojen pääasiallinen käsittely tapahtuu näin viiden- nessä luvussa.

Kuudes luku on yhteenvetokappale, joka päättää tutkimuksen arviointiin ja johtopäätöksiin. Lopuksi mietitään ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

1.6 Venäjän tämänhetkinen taloudellinen ja poliittinen tila

Venäjän talous kasvoi ennen käsillä olevia kriisivuosia, 2000-luvun ensimmäisenä vuosikymmenenä, nopeaa tahtia. Kehitystä tuki etenkin sekä raakaöljyn että metallien maailmanmarkkinahintojen kallistuminen. Venäjä oli hetkellisesti myös maailman suurin öljyntuottajamaa. Venäjän talouden kasvu kuitenkin hiipui aiemmasta 4–5 prosentin kasvuvauhdistaan noin kahden prosentin kasvuun vuoden 2013 loppua kohti. (www.svkk.fi 2016a) Ukrainan kriisin myötä kiristynyt tilanne on muuttanut Venäjän sisäisen ilmapiirin monin tavoin epäluuloisemmaksi, esimerkiksi yhä vähemmän sallitaan virallisen politiikan kyseenalaistamista, tiedotusvälineiden toimintaa rajoitetaan ja niin sanottujen perinteisten venäläisten arvojen puolustamisella tehdään entistä enemmän politiikkaa. (www.formin.finland.fi 2016b, 5)

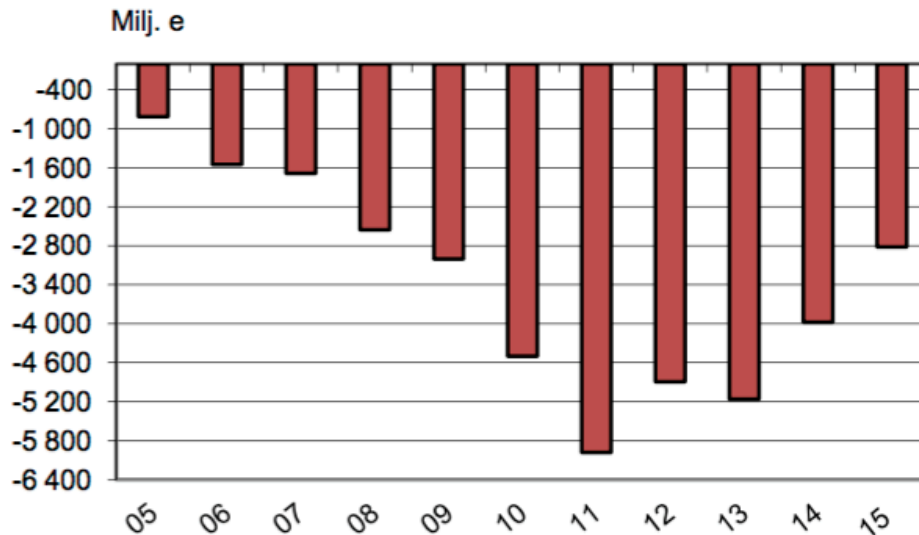
Talouden rakenneongelmat, investointien vähäisyys sekä Ukrainan kriisin vaikutukset ovat syventäneet talouden ongelmia edelleen. Venäjän talouden kehitystä ohjaa tällä hetkellä voimakkaasti öljyn hintakehitys, jonka kehitystä seurailevat maakaasun ja eri mineraalien hintakehitykset. Venäjän tämänhetkiseen tilanteeseen vaikuttaa paljon voimakkaammin öljyn hintakehitys kuin pakotteet. (Sutela 2015, luento) Innovaatioiden vauhdittamiseksi ja luonnonvaroihin nojaavasta talouskasvusta irtaantumiseksi on pyritty esimerkiksi Skolkovon innovaatiopuiston tyypisillä hankkeilla. Skolkovolla on erityistalousalueen status, joka takaa yrityksille muun muassa verohelpotuksia sekä innovaatorahoitusta ja –neuvontaa. (www.tekes.fi 2016a)

Suomen vienti Venäjälle väheni merkittävästi lähes kaikkien tavararyhmien osalta vuonna 2015 edellisvuoteen verrattuna. Erityisesti kärsi Suomen elintarvikevienti, jonka tiputus oli 66 prosenttia ja öljytuotteiden kolmanneksen. Kulkuneuvojen, koneiden ja laitteiden viennin lasku oli 35 prosenttia ja muun kemianteollisuuden osalta 19 prosenttia. Tuonnin laskua tuki erityisesti öljyn tuontihintojen romahdus. Myös muiden energiatuotteiden ja lähes kaikkien kemianteollisuuden tuotteiden osalta tuonti laski. Koko vuoden 2015 vienti oli arvoltaan 3,2 miljardia euroa – edellisen kerran Venäjän vienti oli alle neljä miljardia euroa vuonna 2003.

Kuviossa 3 nähdään, miten vuonna 2015 Venäjän kaupan alijäämä laski 2,8 miljardiin euroon. Vuosittainen alijäämä oli pienempi viimeksi vuonna 2008. Venäjä on ollut Suomen suurin alijäämämaa viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikka viime vuosina alijäämän määrä on kutistunut. (www.tulli.fi 2016)

Sekä yksityisen että julkisen sektorin ostovoimaa Venäjällä on heikentänyt erityisesti voimakas inflaatio, joka kiihtyi talvella 2014–2015 nopeammaksi sitten vuoden 1999. Inflaatio nosti vuoden 2015 hintatason keskimäärin 15–16 prosenttia korkeammaksi kuin vuonna 2014. Palkkojen vaimea nousu yksityisellä sektorilla ja palkkojen nousun hyytyminen julkisella sektorilla yhdistettynä kotitalouksien säästämisasteen kasvuun, on vähentänyt kulutusta. Yksityinen kulutus pienentyi vuonna 2015 kymmenesosan, mikä on huomattavasti enemmän kuin vuoden 2009 tammikuussa, ja julkinen kulutus väheni kaksi prosenttia. Venäjän BKT supistui 3,7 prosenttia vuonna 2015, tosin tuotannon heikentymistä tuki öljytuotteiden viennin ohella reipas puolustusmenojen nousu, joka kipusi nimellisruplissa lähes 30 prosenttiin (reaalisesti arviolta 10–15 prosenttiin). Tuonnin pudotus oli yli 25 prosenttia, mikä oli poikkeuksellisen paljon suhteessa talouden supistumiseen. Tähän vaikutti ennen kaikkea talvella 2014–2015 ruplan kurssisyöksy, joka oli merkittävästi suurempi kuin vuoden 2009 lamassa. (www.suomenpankki.fi 2016a)

Suomen Pankin tekemän Venäjä 2016–2018 ennusteen mukaan, Venäjän lähinnä Ukraina kohdistuvaan toimintaan liittyvien geopoliittisten jännitteiden, niistä johtuvien ulkomaisten talouspakotteiden ja Venäjän vastapakotteiden sekä tästä aiheutuvien talouden epävarmuuksien ja muiden talouden toimintaa rajoittavien toimien oletetaan jatkuvan ennustejaksolla. Öljyn hintakehitys on yksi kriittisimmistä ennusteriskeistä, mitä tulee talouden, inflaation ja tuonnin ennustamiseen Venäjällä. (www.suomenpankki.fi 2016a)



Kuvio 3 Suomen ja Venäjän välinen kauppatase vuosina 2005–2015. (www.tulli.fi 2016)

Vuonna 2014 aikana syntyi sopimus *Euraasian talousliitosta*, joka solmittiin tiivistämään Venäjän, Valko-Venäjän ja Kazakstanin välistä taloudellista yhteistyötä. Liitto aloitti toimintansa 1.1.2015 lähtien. Vuoden 2015 aikana liittoon tulivat myös Armenia ja Kirgisia. (www.formin.finland.fi 2016b) Alkuperäisen liittoutuneiden trion alueilla asuva yhteenlaskettu väestö on 170 miljoonaa, ja se hallitsee viidennestä maailman maakaasuvaroista sekä lähes 15 prosenttia maailman öljyvaroista. Liitto on jatkumo kolmen alkuperäisen valtion aikaisemmin vuonna 2010 perustamalle tulliliitolle, jonka avulla maiden välisen kaupan esteitä poistettiin ja kaupan sääntelyä alettiin yhdenmukaistaa. Kuitenkin useita kauppaa rajoittavia poikkeusmenettelyitä on runsaasti jäljellä. Euraasian liiton jäsenet ovat kaavailleet aiemmin myös yhteisien poliittisten päämäärien asettamista, joskin tällä hetkellä nämä tavoitteet on siirretty määrittelemättömään tulevaisuuteen jäsenvaltioiden päätöksestä. Jo aikaisemman tulliliiton aikana, pienemmät jäsenmaat Kazakstan ja Valko-Venäjä ovat valittaneet tuotteidensa kohdanneen jopa kasvavassa määrin markkinoille tulon esteitä. Näistä esteistä esimerkkejä ovat tekniset standardit, lisenssit, eläin- ja kasvinsuojelua koskevat säännökset ja ulkomaankaupan hallinnolliset vaikeudet. Tältä osin Venäjän menettely kertoisi maan välinpitämättömyydestä yhteisiä pelisääntöjä kohtaan. (Korhonen et al. 2014, 18 – 20)

Euroopan Unioni ei ole tunnustanut Euraasian talousliittoa (EEU) keskustelukumppanina. Toistaiseksi Euraasian integraation taloudelliset vaikutukset ovat jääneet vähäisiksi, ja Venäjän kauppavaihdosta vain kahdeksan prosenttia tapahtuu talousliiton jäsenten kanssa. Euraasi-

an talouskomission mukaan talousliiton välinen kauppa kattoi vain 13,5 prosenttia kaikesta jäsenmaiden ulkomaankauppavaihdosta. Liiton sisäistä yhtenäisyyttä ovat nakertaneet myös Venäjän lännelle asettamat vastapakotteet ja rajoitukset, joihin muut Euraasian talousliiton jäsenmaat eivät ole ryhtyneet. Esimerkiksi joulukuussa 2014 Valkovenäjä ja Venäjä ottivat uudestaan käyttöön kaupan rajakontrollit johtuen useista erimielisyyksistä, joista yksi riita liittyi Venäjän tuontikieltoon asettamiin, lännestä tuotuihin elintarvikkeisiin (Niemi 2016, 8). EEU solmi kuitenkin ensimmäisen vapaakauppasopimuksensa Vietnamin kanssa toukokuussa 2015, ja lisäksi neuvottelujen aloittamista valmistellaan muun muassa Intian, Israelin, Egyptin ja Iranin kanssa (www.formin.finland.fi 2016b, 6).

World Bankin mukaan (www.worldbank.org 2016c, 68–69) EEU:n jäsenien tavoitteena on muodostaa yhteiset energiamarkkinat vuoteen 2019 mennessä, ja ohjelma markkinoiden kehittämiseksi on suunnitteilla. Jäsenmaat suunnittelevat pääsevänsä järjestelyn kautta merkittäviin säästöihin, ja EEU:n komission arvion mukaan säästö tulee olemaan vuositasolla jopa 500 miljoonaa dollaria.

1.6.1 Venäjän WTO -jäsenyys

Venäjän liittyminen WTO:hon varmistui 18 vuoden pituisten neuvotteluiden jälkeen Maailman Kauppajärjestön hyväksyttyä Venäjän WTO:n jäseneksi 16. Joulukuuta 2011. Duuma äänesti sopimuksen ratifioinnin puolesta 10. Heinäkuuta 2012. Venäjän WTO-jäsenyyden odotettiin ennen kaikkea tuovan selkeyttä ja ennustettavuutta niihin pelisääntöihin, jotka koskevat niin maassa tehtäviä kauppaa kuin investointejakin. (www.formin.finland.fi 2013c) Lannen mukaan (2013, 183–184, 188) jäsenyys merkitsi Venäjälle sekä symbolisesti laajempaa poliittista hyväksyntää, että konkreettisemmin mahdollisuutta päästä osaksi globaalia talouden integraatiota. Jäsenyyden arvioitiin myös tuovan lisäpotkua Venäjän modernisaatiokehitykselle lisäämällä rahoituksen ja teknologisen osaamisen virtaamista maahan.

Suomen on katsottu voivan hyötyä kahta kautta Venäjän jäsenyydestä: toisaalta viennin kasvun, toisaalta Venäjälle investoimisen helpottumisena investointi-ilmapiirin parannuttua. Siirtymäajat sopimuksen ehtojen toteuttamiseksi ovat kuitenkin pitkät, sillä siirtymäkausi on keskeisimmältään 0 – 9 vuotta. Pitkät siirtymäajat ovat vähentäneet sopimuksen lyhytaikaisia vaikutuksia. Venäjä on sitoutunut WTO:n pelisääntöihin osana liittymisehtoja, mikä tarkoittaa muun muassa tuontitullien alentamista, suurin osa tuontilisensseistä poistetaan (koskien muun muassa

assa alkoholia ja lääkkeitä) ja tuotteiden tekniset sekä sanitaariset (terveys- ja kasvinsuojelu-) vaatimukset harmonisoidaan vastaamaan kansainvälisiä standardeja. Tämän lisäksi Venäjä on sitoutunut parantamaan immateriaalioikeuksien suojaa ja raportoimaan tulli- ja muun lainsäädännön muutoksista yhä näkyvämmiin. (www.formin.finland.fi 2013c)

Venäjän WTO-jäsenyyden alkutaipaleet eivät ole sujuneet ongelmitta. Esimerkiksi eräiden paperi- ja kartonkilaatujen tuontitulleja nostettiin laskemisen sijaan jäsenyyden alussa, mikä otettiin puheeksi Suomen ja Venäjän metsähuippukokouksessa vuoden 2012 lopulla. Venäläiset ovat saattaneet kehittää aggressiivisten suojatullien sijaan muita keinoja, kuten käyttömaksuja tuontikoneille, mikä mahdollistaa näin yhteisten sääntöjen kiertämisen. (www.paperijapuu.fi 2013) Muita kiistanalaiseksi tulleita kysymyksiä ovat olleet muun muassa elävien eläinten tuontikielto, WTO:ssa sovittujen maksimitullitasojen ylitykset tietyissä tuoteryhmissä ja käsittelemättömän havupuutavaran vientiä koskevat ongelmat (www.formin.finland.fi 2013c). Jäsenyyttä seuraavana vuonna Venäjä asetti tuontiautoille ”kierrätysmaksun”, joka ei WTO-sääntöjen vastaisesti koske myös kotimaassa valmistettuja autoja (Kosonen et al. 2013, 44–45).

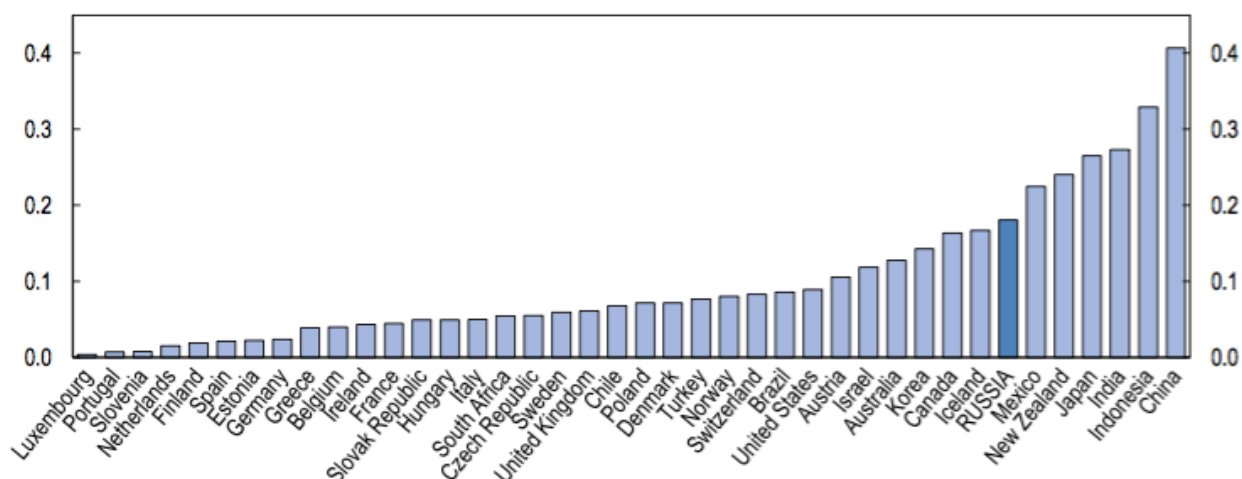
Mäkisen mukaan (2005, 24) monet asiantuntijat ovat kyseenalaistaneet sen, oliko Venäjällä edes aikomus noudattaa WTO-jäsenyyden mukanaan tuomia sääntöjä. Esimerkiksi heti jäsenyytensä alussa Venäjä teki selväksi, ettei se tule uudistamaan Venäjän monokaupunkeja tai tule sallimaan sitä, että kansainvälinen kilpailu vahingoittaisi maalle tärkeitä teollisuudenaloja. Toisaalta jäsenyyden nähdään olevan selkeä periaatteellinen harppaus kohti talouden modernisointia, joskin se on vain yksi toimenpide talouden uudistamiseksi. (Solanko 2016, 6) Joka tapauksessa protektionismin harjoittaminen WTO:n ulkopuolella on helpompaa kuin sen jäsenenä.

Venäjän WTO-jäsenyydellä uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia Venäjän talouden kehittymiseen pitkällä aikavälillä, erityisesti johtuen ulkomaisten sijoitusten kasvun vaikutuksesta. Tämän suuntaista kehitystä on nähty muiden liittyneiden maiden kokemusten perusteella. Ulkomaiset suorat investoinnit kasvoivat esimerkiksi Kiinan ensimmäisenä WTO - jäsenyyttä seuraavana vuonna 20 %, Saudi-Arabiassa 50 % ja Vietnamin 38 %. Itä-Euroopan maissa WTO-jäsenyyden vaikutus tosin oli pienempi, mutta niissäkin investoinnit kuitenkin lisääntyivät. Merkittävänä raaka-aineiden viejänä ja kulutustavaroiden tuontimaana ei Venäjä varsinaisesti hyödy tullitariffien alenemisesta. Lisäksi teollisuudenaloista voimakkaimmin koti-

markkinoille keskittyneiden ja korkeimmilla tulleilla suojattujen alojen, kuten ovat elintarvike- ja tekstiiliteollisuus sekä rakennustarviketuotanto ja koneenrakennus, ennakoidaan kärsivän eniten. Näillä aloilla lisääntyvä kilpailu tuonnin kautta voi supistaa tuotantoa ja työllisyyttä, koska monien sektorilla toimivien venäläisten yritysten kilpailukyky on kovin heikko. (2011, 5)

Venäjä neuvottelee yhä pääsystä OECD:n, taloudellisen yhteistyön ja kehittämisen järjestön, jäseneksi. Venäjä esitti jäsenyyshakemuksensa jo vuonna 1993, ja itse jäsenyysprosessi OECD:hen alkoi vuonna 2007, kun Venäjä hyväksyttiin virallisesti jäsenkandidaatiksi Chilen, Israelin, Slovenian ja Viron kanssa. Muut edellä mainitut valtiot ovat jo jäsenmaita, mutta Venäjä ei ole edelleenkään ryhmittymässä mukana. Keskeisimpiä ongelmia jäsenyyden tiellä on yhä seuraavilla aloilla: yhtiöhallinto, investoinnit, lahjonnan vastainen toiminta, ympäristö ja kemikaalit, julkishallinto, internet-politiikka ja tietoturvallisuus sekä kauppapolitiikka. Esimerkiksi julkishallinnon alalla OECD:n tarkasteluissa kohdataan Venäjään liittyviä laajimpia huolia, koskien hallinnon ja oikeuslaitoksen toimintaa sekä liittyen laajempaan kysymykseen oikeusvaltion olemassaolosta ja toiminnasta. (www.formin.finland.fi 2013d) OECD:n Venäjän yritys ympäristöä kuvaavasta raportista otettu kuvio 4 osoittaa sen, miten haasteellinen Venäjän sääntely-ympäristö on suorien ulkomaisten investointien kannalta. Kiintiöt ja rajoitukset liittyen ulkomaisille sijoittajille myönnettyihin lisensseihin rahoitusala- la, ovat hyvä esimerkki erityisen tiukoista kaupan esteistä. Suoriin ulkomaalaisiin sijoituksiin liittyvä sääntely-ympäristö on Venäjällä ankarampi kuin suurimmassa osassa OECD-maita. (Radziwill & Vaziakova 2015, 21, 23)

A. International comparison



Kuvio 4 Suoriin ulkomaisiin sijoituksiin liittyvä, paikallisen sääntelyn investointeja rajoittava – indeksi 2012. Indeksien arvot jakautuvat välille 0–1 kaikista vähiten rajoittavasta maasta kaikista rajoittavimpaan. (Radziwill & Vaziakova 2015, 23)

1.6.2 Lännen pakotteet ja Venäjän vastasanktiot

Ukrainan itsemääräämisoikeutta horjuttaneiden Venäjän toimenpiteiden seurauksena on yritystoiminnan poliittinen riski kasvanut Venäjällä huomattavasti. Vallitseva tilanne ja molempuoliset pakotteet ovat ajaneet lännen ja Venäjän väliset suhteet heikoimmilleen sitten kylmän sodan päättymisen. EU:n neuvosto päätti ottaa käyttöön rajoittavia toimenpiteitä ja vastaavia pakotteita ovat asettaneet myös muun muassa Yhdysvallat, Japani, Kanada, Islanti ja Norja. Venäjä on vastannut EU:n käyttöön ottamiin rajoittaviin toimiin asettamalla vastapakotteita koskien elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden tuontia. Samat rajoitukset Venäjä on asettanut koskemaan myös Yhdysvaltoja, Kanadaa, Islantia ja sekä Norjaa. Kuitenkin Venäjän asettamalla vastapakotteilla katsotaan olevan melko vähäinen suora vaikutus Suomen tavaravientiin Venäjälle, ja viennin väheneminen on johtunut lähinnä heikosta ruplasta. Suomen elintarvikevienti on poikkeus tässä asiassa, sillä sen määrä on pudonnut neljännekseen aikaisemmasta. Kovimman kolauksen on kokenut maitosektori. Suomesta viedään Venäjälle edelleen suklaata, leipomotuotteita, alkoholijuomia, raakakahvia, maltaita ja eläinten rehuja. Kokonaisuudessaan Venäjän vientisanktioiden alaisten tuontikieltoelintarvikkeiden osuus oli vain noin viisi prosenttia Venäjän viennistä. (www.formin.finland.fi 2016b, 4–5, 8) Miltton Insights raportin (2014, 13) mukaan Venäjän hallinnon asettamat vastapakotteet eivät yllättäneet vain ulkomaisia elintarvikkeiden viejiä, mutta ne yllättivät täysin myös venäläiset toimijat.

Yakovlevin mukaan (2016, 10) eri lähteistä tulee erilaisia määrällisiä arvioita lännen asettamien sanktioiden vaikutuksista Venäjän talouteen, mutta varmaa on, että sanktioilla on kaikkiaan ollut merkittävä negatiivinen vaikutus. Pakotteet ovat ennen kaikkea osoittaneet Venäjän rahoitusjärjestelmän heikkoudet sekä järjestelmän riippuvuuden globaaleista markkinoista. Rajoitettu pääsy lännen rahoitusmarkkinoille ei koske ainoastaan pakotelistalla olevia venäläisiä yrityksiä, vaan käytännössä kaikkia ulkomaista rahoitusta tarvitsevia venäläisyrityksiä. Pakotteiden seurauksena hallinnolliset kulut rahoituksen saamiseksi ovat kasvaneet, ja paikallisten investointien aikaikkunat ovat rahoituksen epävarmuuden vuoksi radikaalisti pi-

dentyneet. Venäjän markkinoiden marginaalisuus maailmantaloudessa on vain korostunut Ukrainan kriisin myötä. On tunnustettava, että suhteiden kylmentymisellä Venäjään päin on ollut vaikutuksia myös eurooppalaisiin yrityksiin, ja että EU on esimerkiksi yhä riippuvainen Venäjältä tuotavasta energiasta. Toisaalta eurooppalaiset yritykset ovat ryhtyneet kriisin seurauksena tarjoamaan tuotteitaan uusille markkinoille ja onnistuneet kääntämään vientinsä suunnan – siinä missä Venäjä on hyvin vahvasti riippuvainen läntisestä teknologiasta ja lännen rahoitusmarkkinoista.

EU:n käsitys nykyisestä kärjistyneestä tilanteesta on se, että yhteistyöhön Venäjän kanssa voidaan palata, jos Minskin sopimus pannaan voimaan ja Venäjä kykenee tekemään tiliä omista rikkomuksistaan. Krimin tilanteesta tulee voida keskustella niin, että sen asemasta voidaan sopia kansainvälisoikeudellisesti tyydyttävällä tavalla. Keskeiset päätöksentekijät EU:ssa uskovat, että lopulta sanktiot purevat ja Venäjän täytyy palata yhteistyöhön EU:n kanssa. Venäjän näkökulmasta taas Venäjän ja EU:n välisien suhteiden edellytyksenä on ainakin Krimin tunnustaminen osaksi Venäjää, ja entisen Neuvostoliiton alueen hyväksyminen osaksi sen etupiiriä, ehkä laskematta mukaan Baltian maita – tosin sielläkin venäjänkielisten oikeuksia tulisi enemmän kunnioittaa. Toisin kuin yleisessä keskustelussa ja mediassa esitetään, ei EU:n ja Venäjän suhteiden heikentyminen ole ollut lineaarista huonontumista, vaan hyviä kausia on ollut Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen useita. Esimerkkeinä mainittakoon 1990-luvun alku, Vladimir Putinin ensimmäinen presidenttikausi vuosina 2000–2004 ja Dimitri Medvedevin presidenttikausi vuosina 2008–2012. (Korhonen et al. 2016, 8–9)

1.6.3 Tuonninkorvauspolitiikka

Tuonninkorvauspolitiikalla Venäjä haluaa vähentää riippuvuuttaan ulkomaisista tuotteista ja toisaalta monipuolistaa omaa tuotantorakennettaan (www.formin.finland.fi 2016b, 7). Pääministeri Medvedev linjasi hiljattain julkaistussa artikkelissaan, että tuonninkorvauspolitiikka pysyy lähivuosina Venäjän talouden huomion keskipisteenä, huolimatta pakotteista tai geopoliittisesta tilanteesta. Julkisen sektorin ja valtionyritysten hankinnoille asetetut rajoitukset ovat osa tätä tuonninkorvauspolitiikaksi kutsuttua toimintamallia. Venäjä asetti hiljattain uusia rajoituksia koskien julkisen sektorin ja valtionyritysten hankintoja, esimerkiksi monissa julkisen sektorin elintarvikehankinnoissa (mm. kala, liha, maito ja riisi) tulee tästä edes suosia kotimaisia tuottajia. (www.suomenpankki.fi 2016b)

Venäjän teollisuuskehitysrahastossa oli varattu 20 miljardia ruplaa (noin 250 miljoonaa euroa) kotimaisille yrityksille vuonna 2015, mutta tieto tukitoimenpiteistä on hajanaista, ja siis vain harva yritys on saanut rahoitusta tai muuta tukea ohjelman kautta. Rahoituksen kysyntä ylitti tarjonnan yli 20-kertaisesti. Mielipiteet tuonninkorvausohjelman hyödyistä ovat skeptisiä. Yritykset kokevat, että keinotekoinen kilpailun rajoittaminen aiheuttaa hintojen nousua ja sen ei tosiasiassa koeta edistävän venäläisten tuotteiden kilpailukykyä. (www.tekes.fi 2016b)

Julkisen sektorin hankinnat ovat jo ennen tuonninkorvauspolitiikkaa olleet hankala toimintalue ulkomaisille yrityksille. Julkishankinnoissa korostuu suurempi korruption mahdollisuus lähestulkoon kaikissa maissa, mutta tämä riski vaikuttaa olevan erityisen korkea Venäjällä. (Radziwill & Vaziakova 2015, 7) Aiemmat tuontirajoitteet julkisella sektorilla ovat koskeneet muun muassa koneita, lääkkeitä, vaatteita ja ohjelmistotuotteita. Vuonna 2016 kaikkia julkisia hankintoja koskevat rajoitteet on laajennettu sovellettavaksi myös valtion ja kuntien omistamisissa ns. yhtenäisyriyksissä kuten Venäjän Postissa. Venäjä on laajentanut vastapakotteina elintarvikkeiden tuontikieltoaan koskemaan myös suolan tuontia marraskuun 2016 alusta lähtien, ja kielto jatkuu vuoden 2017 loppuun saakka. Käytännössä kielto kohdistuu Ukrainaan, joka toi viime vuonna Venäjälle tuodusta suolasta puolet. (www.suomenpankki.fi 2016b)

Tuonninkorvauspolitiikka on johtanut uusiin sisäänpäin katsoviin tuotanto- ja hankintakäytäntöihin. Venäjän teollisuus- ja kauppaministeriö on hyväksynyt yhteensä 19 sektorikohtaista tuonninkorvaussuunnitelmaa, joissa määritellään korvattava tuoteryhmä, prosessin aikataulu ja tuonnin tavoiteltu osuus vuoteen 2020 tultaessa. Tarkempia suunnitelmia on laadittu muun muassa öljy- ja kaasualalle, laivanrakennussektorille, kuljetuskoneteollisuuteen, lääketeollisuuteen ja lääkinnällisten laitteiden alalle, IT-alalle ja elintarviketeollisuuteen. Kotimaisen tuotannon tukemiseksi on julkisten hankintojen yhteydessä hyväksytty ulkomaisten tuotteiden hankintakieltoja, koskien esimerkiksi erilaisia ajoneuvoja, koneenrakennusteollisuuden tuotteita, tekstiilejä, jalkineita ja noin 40 terveydenhuollossa käytettävää välinettä. Ulkomainen toimittaja saatetaan hylätä tarjouskilpailusta, mikäli kilpailuun osallistuu vähintään kaksi laitetoimittajaa Venäjältä tai Euraasian talousliiton alueelta. (www.formin.finland.fi 2016b, 7–8)

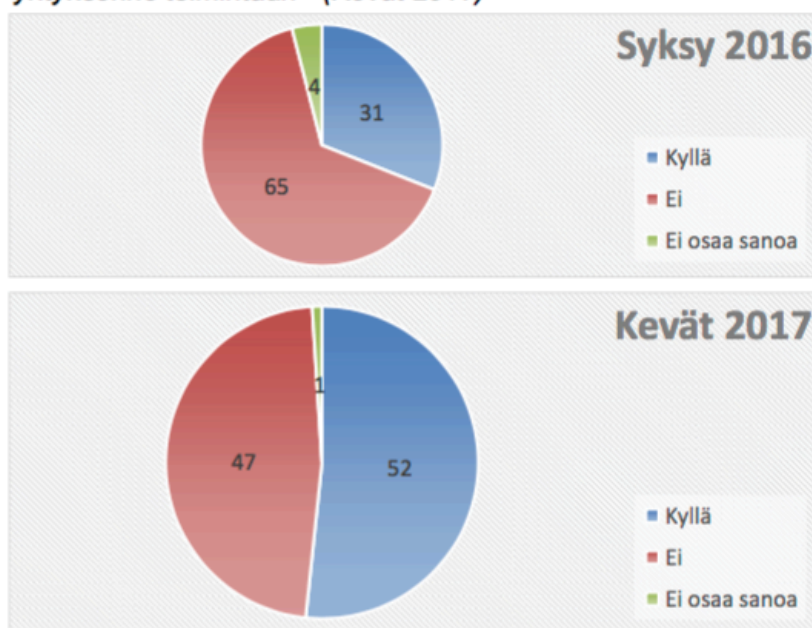
Talusasiantuntijat epäilevät Venäjän mahdollisuuksia onnistua valitussa politiikassaan, sillä sen katsotaan edellyttävän valtion tukiaisia, ja kuten todettu, nostavan hintoja sekä heikentävän laatua. Tavoitteet vaativat toteutuakseen mittavia sekä kotimaisia että ulkomaisia investointeja tuotantokapasiteetin lisäämiseksi. Tarvittavia investointeja ei ole kuitenkaan tehty

riittävästi, vaikka odotukset ovat kovat, ja kilpailu on ulkomaisten yritysten poistumisen myötä vähentynyt. Ulkomaisen kilpailun rajoittamisen lasku on langennut kuluttajille, ja kuluttajahinnat elintarvikkeissa ovat nousseet kahdessa vuodessa jopa 34 prosenttia. Erityisesti maatalouden osalta Venäjän tavoite on kunnianhimoinen, sillä pyrkimyksenä on omavaraisuus vuoteen 2020 mennessä. Toistaiseksi tuonninkorvaamista on arvioitu tapahtuneen vain siipikarjatuotannossa. Maataloustuotanto kyllä kasvoi noin 3 prosenttia vuonna 2015, mutta samanaikaisesti maatalouden investoinnit supistuivat 12 prosenttia. (www.formin.finland.fi 2016b, 7–8)

Kuviossa 5 esitetään suomalaisyritysten vastauksia liittyen Venäjän tuonninkorvauspolitiikkaan Suomalais-Venäläisen kappakamarin kevään 2017 barometrissä. Tulokset eli suomalaisyritysten kokemukset jakautuvat melko tasaisesti sen mukaan, onko protektionistisilla toimilla ollut vaikutusta suomalaisyrityksiin vai ei. Suomalaisyritykset, joilla on toimintaa Venäjällä, raportoivat muita useammin toimilla olevan vaikutusta (60 %). Vain vientiä harjoittavilla yrityksillä on protektionismi vaikuttanut ainoastaan 39 prosentin toimintaan. Suomalais-venäläisen kauppakamarin vuonna 2015 tekemän barometrin mukaan vain 18 prosenttia suomalaisyrityksistä oli ottanut tuonninkorvauspolitiikan jollain tavalla huomioon toiminnassaan (www.tekes.fi 2016b).

"Onko Venäjän tuonninkorvauspolitiikka vaikuttanut yrityksenne toimintaan?" (Syksy 2016)

"Onko Venäjän protektionistiset toimet vaikuttaneet yrityksenne toimintaan" (Kevät 2017)



Kuvio 5 Suomalaisyrityksien vastauksia Venäjän tuonninkorvauspolitiikkaan liittyen (www.svkk.fi 2017g)

Tekesin sivuilla (www.tekes.fi 2016b) tuodaan esille haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia, joita tuonninkorvausohjelma voi tarjota suomalaisyrityksille. Joskin suomalaisten yritysten tulee kuitenkin kaikessa toiminnassaan huomioida EU:n asettamat sanktiot ja niiden aikaansaamat velvollisuudet. Selvityksen mukaan Venäjän teollisuuden modernisaatiokehitys ja tuotannon lokalisointi tarvitsevat jatkossakin länsimaista teknologiaa. Suomalaisyritykset näkevät tuotannon lokalisoinnin Venäjälle houkuttelevana laskeneiden työvoimakustannusten, ruplan devalvaation ja omien tuotteiden paikallistamisen tuomien kilpailuetujen vuoksi. Kun suomalaisyritys etabloituu Venäjälle, tulee yrityksen tuotannosta heti tuonninkorvauspolitiikan näkökulmasta paikallista. Tuotannon lokalisoinnilla suomalaisyrityksetkin voivat kiertää tuonninkorvauspolitiikkaa. Kuitenkin haasteita suomalaisyrityksille tuottavat muun muassa teknisen osaamisen puutteet Venäjällä, laadukkaiden raaka-aineiden saatavuus ja haasteet paikallisen toimitusketjun rakentamisessa.

2 MAARISKI

2.1 Riskin käsite

Riski -sanon suomalaisia synonyymejä ovat vahingonvaara, vahingonuhka ja tappionuhka. Riskin olemukseen kuuluu sen sattumanvaraisuus, ja tämä ominaisuus voi koskea itse riskin toteutumista, toteutumisen ajankohtaa tai vahingon määrää. Riskin ja epävarmuuden välinen ero on siinä, että riskille on ainakin periaatteessa mitattavissa ja lausuttavissa sen toteutuminen tietyllä todennäköisyydellä. Epävarmuutta ei pystytä samalla tavalla numeerisesti määrittelemään. (Rantala ja Kivisaari 2014, 62, 65, 67) Kuviossa 6 on esitetty riski-epävarmuus jatkumo, josta käyvät ilmi ne päätekijät, jotka erottelevat riskin ja epävarmuuden toisistaan.

RISK		UNCERTAINTY	
Quantifiable	→	Non-quantifiable	
Statistical Assessment	→	Subjective Probability	
Hard Data	→	Informed Opinion	

Kuvio 6 Riski-epävarmuus jatkumo (AL-Thani ja Merna 2008, 15)

Riski voidaan siis määritellä mahdollisena harminä tai uhkana. Yritysnäkökulmasta riskillä viitataan potentiaaliseen tapahtumaan tai olosuhteisiin, jotka toteutuessaan aiheuttaisivat harmia tai vahinkoa yritykselle. Riskiä mitataan yleensä riskitapahtuman todennäköisyydellä ja aiheutuvan tapahtuman vahingollisuuden asteella. Näiden kahden muuttujan yhdistelmästä voidaan määritellä riskin vakavuus kokonaisuudessaan. Todennäköisyys ja riskin vakavuus ovat itsenäisiä muuttujia. Jos jotain pahaa tapahtuu, voivat vaikutukset olla katastrofaaliset, mutta jos tapahtuman todennäköisyys on häviävän pieni, on riskin vakavuus kokonaisuudessaan vain rajallinen. Ja toisin päin, jos tapahtuman todennäköisyys on lähes vääjäämätön, ei se tee riskistä vielä vakavaa, ellei syntyvä vaikutus ole melko vakava. Virhe, joka usein tehdään riskejä arvioidessa, on ajatella epävarmuuden tarkoittavan samaa kuin matala todennäköisyys. Esimerkiksi jos ei ole olemassa lainkaan arviota riskin realisoitumisen todennäköisyydestä, on

kenties paras keino lähestyä asiaa se, että todennäköisyyden arvioidaan olevan 50 prosenttia. Tämä voi vaikuttaa korkealta luvulta tapahtumalle, josta vallitsee epätietoisuus, mutta oikeastaan sen voidaan ajatella olevan ainoa oikea kuvaus koskien täydellistä epävarmuutta. (McKellar 2012, 3)

Riskit voidaan jaotella staattisiin ja dynaamisiin riskeihin, ja toisinaan puhutaan myös näihin käsitteisiin viitaten puhtaista ja spekulatiivisista riskeistä. Puhtaille eli staattisille riskeillä ominaista on, että ne ovat usein suhteellisen muuttumattomia ja käytännössä myös vakuutuskelpoisia riskejä, kuten esimerkiksi keskeytysvahinkojen vaara ja tulipalon vaara. Puhtaille riskeille tyypillistä on, että niihin liittyvä riskitapahtuma aiheuttaa toteutuessaan pelkästään negatiivisia seurauksia, eikä siihen liity voitontavoittelun mahdollisuutta. Dynaamisia riskejä ovat puolestaan olosuhteiden ja suhdanteiden mukaan herkästi muuttuvat riskit, jotka kuuluvat yrityksen toiminnassa liikeriskeihin. Dynaamisista riskeistä esimerkkejä ovat menekin ja hintojen vaihtelusta johtuva tappionvaara, kilpailutilanteen muuttumisesta aiheutuvat vaarat, valuuttakurssien muutos ja virheinvestoinnit. (Rantala ja Kivisaari 2014, 64–65)

2.1.1 Maariski

Maariskin ja poliittisen riskin käsitteiden määrittelyä hankaloittaa se, että käsitteitä käytetään usein päällekkäin. Tyhjentävää maariskin määrittelyä on haastavaa esittää. Joissakin yhteyksissä poliittinen riski katsotaan osaksi maariskejä, mikä on myös tämän työn tulokulma. Maariski eroaa poliittisen riskin määritelmästä siinä, että maariskillä viitataan kohdemaan makrotalouden tapahtumien yritystoiminnalle aiheuttamiin rahallisiin menetyksiin (Brink 2004, 19). Maariskien arvioinnissa pyritään tunnistamaan kaikki ne ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaatioon, minkä avulla saadaan perinpohjainen kuva projektin toteutettavuudesta. Valitsevat maariskin arvioimiseen tähtäävät metodit jakavat maariskin komponentit kolmeen kategoriaan – poliittiset riskit, taloudelliset riskit ja kansantaloudelliset riskit. (Al-Thani & Merna 2008, 99)

White ja Fan (2006, 147) määrittävät maariskin liittyvän yrityksen kansainväliseen operointiin, joka tapahtuu kansallisten rajojen yli vieraisiin maihin, mistä johtuen joudutaan tekemisiin suvereenien valtioiden kanssa. Maariski johtuu kansainvälisesti toimivan yrityksen ja kohdemaana toimivan valtion strategioiden kohtaamisesta. Tämä kahden eri toimijan strategioiden kohtaaminen tapahtuu kohdemaan poliittisessa, yhteiskunnallisessa, taloudellisessa ja

kulttuurisessa kontekstissa, joka on usein ulkomaiselle toimijalle vieras. Maariskin olemassaolo nostaa kohdemaan hallinnon kriittiseksi strategiseksi pelaajaksi yrityksen toimintaympäristössä vieraassa maassa.

White:n ja Fan'in (2006, 150, 155–167) mukaan maariskin voidaan ajatella koostuvan neljästä riskien alaryhmästä, jonka muodostavat *poliittiset riskit*, *kansataloudelliset riskit*, *rahoitusriskit* ja *kulttuurilliset riskit*. Poliittisen riskin aiheuttajat voidaan jakaa edelleen kolmeen ryhmään, jotka ovat 1.) poliittinen epävakaus, joka liittyy kohdemaan kanssakäymiseen muiden valtioiden kanssa, josta kaikista äärimmäisin esimerkki on sota toisen valtion kanssa 2.) yhteiskunnallinen epävakaus, joka liittyy vallitsevan yhteiskuntajärjestelmän legitimitettiin kyseenalaistamiseen kansalaisten taholta sekä 3.) kohdemaahallinnon omaksuma tietty politiikka niillä alueilla, jotka merkittävästi vaikuttavat ulkomaisen yrityksen toimintaan maassa.

Esimerkkejä *poliittisten riskien* alakategorioista ovat mm. kohdemaan hallinnossa tapahtuvat muutokset ja uuden hallinnon suhtautuminen ulkomaisia investoijia koskevaan sääntelyyn, kohdemaan sisäinen epävakaus johtuen sosiaalisen eriarvoistumisen kasvusta tai muista syistä sekä terrorismi. *Kansataloudelliset riskit* on tärkein maariskien alaryhmä poliittisten riskien jälkeen. Merkittävimmät riskityypit kansataloudellisiin riskeihin liittyen ovat 1.) kohdemaan toimintakyky, liittyen esimerkiksi kansatalouden kasvulukuihin, 2.) epävarmuus toimintaympäristössä käsittäen pääasiassa hintavaihtelun kohdemaassa sekä 3.) epävarmuus liittyen kohdemaan infrastruktuuriin. Esimerkkejä kansataloudellisista riskeistä ovat pitkäaikainen kansatalouden kasvun hidastuminen, alijäämä maan vaihtotaseessa ja korkea inflaatio. (White & Fan 2006, 155–161)

Rahoitukselliset riskit liittyvät esimerkiksi yrityksien hankaluuksiin saada lainarahaa tai lainarahan hinta on liian kallis sekä kohdemaan luottoluokitukseen, joka taas indikoi maan kykyä saada lainaa ulkopuolelta ja sen kyvykkyyttä pystyä houkuttelemaan maahan muita pääomia. Joissakin tapauksissa lainaaminen rahalaitoksilta voi tietyissä tilanteissa olla mahdotonta, mikä voi vaarantaa kohdemaan tytäryhtiön likviditeetin. *Kulttuurilliset riskit* kumpuavat siitä, että toisesta maasta tuleva yrityksellä ei ole tarpeeksi tietämystä kohdemaan kulttuurista ja siellä käytössä olevista bisneksen toimintamalleista, mikä aiheuttaa kustannuksia kyseessä olevalle ulkomaalaiselle yritykselle. Kulttuurilliseen komponenttiin kuuluvat myös eri maiden eroavat käsitykset siitä, mikä on korruptiota, nepotismi, mahdolliset kielimuurit, erot neuvottelukulttuureissa sekä etniset tai uskonnolliset jännitteet. (White & Fan 2006, 161–162)

Maariski vaikuttaa myös pankkiriskiin ja se on yksi tekijä kun arvioidaan kyseisen maan pankkien luotettavuutta (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 53). Täten maariski voidaan joissain yhteyksissä käsittää myös siten, että kohdemaata ei pysty selviämään lainoihinsa liittyvistä velvoitteistaan, mikä on seurausta poliittisista, sosiaalisista tai yleisistä kohdemaan talouden olosuhteista. Tässä yhteydessä puhutaan *default risk*-käsitteestä. Al-Thaniin ja Merinan mukaan (2008, 97) maariskillä viitataan useimmiten pankkimaailmaan liittyen, tarkoittaen riskiä koskien itsenäisille valtioille myönnettyjä lainoja, kun taas poliittisia riskejä arvioidessa keskitytään tarkastelemaan kohdemaan erilaista sosio-poliittista ympäristöä ja sen sisältämiä liikeriskien ulkopuolisia riskejä. Valtion kyvyttömyys ja haluttomuus suoriutua lainavelvoitteistaan eroavat siinä mielessä toisistaan, että valtion vastahakoisuus lainojen takaisinmaksussa viittaa poliittiseen riskitekijään (Brink 2004, 23). Vaikka päähuomio yleensä kohdistuu valtion veloista suoriutumisen näkökulmaan, sisältää maariski myös riskin siitä, että kohdemaassa syntynyt varallisuutta ei voidakaan kotiuttaa kotimaahan. Tämä voi johtua esimerkiksi maan keskuspankin asettamista rajoitteista. Tämän näkökulman yhteydessä käytetään käsitettä *transfer risk*. (De Haan, Siermann & Van Lubek 1997)

Eri valtioiden maariskeista antavat arvioita asiaan erikoistuneet reittausfirmat. Rating-yritykset käyttävät toisinaan maariskiarvioinnin apuvälineinä myös noin muutamaa kymmentä poliittista riskitekijää. Tulee kuitenkin muistaa, että korkean maariskitason valtiot eivät välttämättä ole korkean poliittisen riskin valtioita ja toisinpäin. Näin ollen rating-yhtiöiden maakohtaiset arviot soveltuvat hyvin vain maariskin arvioimiseen. Maariskitason arvioinnissa vaikuttavat täten merkittävästi kunkin valtion maksutaseen muodostavat komponentit. Esimerkiksi valtiossa tapahtuva valuuttapako ja divestoinnit ovat signaali talouden heikosta tilanteesta tai poliittisen ilmapiirin kärjistymisestä. (Brink 2004, 22–24)

2.1.2 Poliittinen riski

Poliittisen riskin käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa poliittinen riski katsotaan maariskien alakäsitteeksi. Poliittisen riskin voidaan kuvata olevan yritystoimintaan potentiaalisesti kohdistuva harmi, joka aiheutuu etabloitumismaan poliittisesta päätöksenteosta (McCarthy 2012, 3). Usein poliittisen riskin määritelmän katsotaan tarkoittavan sitä mahdollisuutta, että yritys tulee ansaitsemaan arvioitua vähemmän tuloja tai kärsii tappioita tuloksessaan sen seurauksena, että sen sidosryhmät kohdemaan poliittisessa

ympäristössä ovat joko toimineet tietyllä tavalla, ovat jättäneet toimimatta (engl. government (in)actions), tai ovat reagoineet tietyllä tavalla johonkin tapahtumaan, päätökseen tai politiikkaan (Brink 2004, 18). Useissa lähteissä poliittisiksi riskeiksi käsitetään kaikki sellaiset teot, joilla kohdemaan hallitus toimii eriarvoistavalla tavalla kotimaisia ja ulkomaisia yrityksiä kohtaan, kotimaisia yrityksiä suosien. Tai kyseessä ovat teot, jotka uhkaavat ulkomaisten yritysten operaatioiden toteutettavuutta tavalla tai toisella. Poliittisen riskin määritelmästä jää pois terrorismin tai henkilöstön kidnappauksen riski, koska poliittinen riski kumpuaa aina valtion toiminnasta. (Skipper & Kwon 2007, 431)

Poliittisen riskin katsotaan siis olevan todennäköisyys sille, että tapahtumat yrityksen poliittisessa tai yhteiskunnallisessa ympäristössä tai yleisen taloustilanteen muutokset, aiheuttavat strategisia tai taloudellisia menetyksiä yritykselle. Poliittinen riski on kokoonpano kohdemaan hallinnon että koko yhteiskunnan tekoja tai vastahakoisuutta kohdistuen joko yhteen tai kaikkiin ulkomaisiin yrityksiin, jotka tahtovat operoida tämän toisen maan markkinoilla. Näin määritelmään tulee sisällyttää myös kohdemaan hallinnon ”non-actions”, eli kohdemaan hallittomuus tai kyvyttömyys toteuttaa ulkomaisia investointeja tai ulkomaista yritystoimintaa tukevia toimintatapoja tai politiikkaa. (Zarkada-Fraser & Fraser 2002, 99–100)

Poliittinen riski voi käsittää sekä hyvin voimakkaita toimenpiteitä kuten ulkomaisen omaisuuden haltuunotto eli pakkolunastus tai muu ulkomaisen omaisuuden rajoittaminen kohdemaassa, poliittinen maastakarkotus tai pidätys sekä lievempiä haittoja yritystoiminnalle kuten tullitoiminnon hitaus, epäsuotuisat viisumiehdot tai lakot (Zarkada-Fraser & Fraser 2002, 99–100). Joidenkin asiantuntijoiden mukaan yksityisen omaisuuden haltuunotto tai sen mahdollisuus on merkittävin poliittisen riskin lähde (White & Fan 2006, 148). Kyseessä voi olla myös korruptiotapaus, ulkomaisen partnerin huijaaminen ulos yrityksen omistajapohjasta, kontrollin menettäminen brandista, tai paikallisen partnerin toimesta tehty yritysomaisuuden ottaminen omiin nimiin (McCarthy 2012, 22).

Muita esille tulleita vakavia syrjinnän muotoja olivat vierasyrityksen tuotteiden boikotointi tai vaatimus palkata yrityksen sisälle paikallista johtoa, ilman että heillä välttämättä olisi edes paikkaan vaadittavaa koulutusta tai kokemusta (Brink 2004, 20). Yksi keino häiritä ulkomaista yritystoimintaa on rajoittaa kohdemaan valuutan vaihdettavuutta ulkomaiseen, vieraasta maasta tulevan yrityksen kotimaan valuuttaan tai edellytetään yritystä vaihtamaan valuuttaa markkinahintaa huonommalla vaihtokurssilla (Skipper & Kwon 2007, 433).

Kuuselan ja Ollikaisen kirjassa (1998, 102) esitellään poliittisten häiriöiden vaikutukset kahteen luokkaan jaoteltuna de la Torren mukaan:

- 1.) Kontrollin menetys omaisuuteen (valtion omaisuus- ja hallintojärjestelyt),
- 2.) Tytäryhtiön arvon pieneneminen valtion diskriminoivien toimien tai talouden yleisen heikentymisen takia.

(de la Torre 1986, 3)

Poliittinen riski on täten diskriminointia kohdistuen ulkomaiseen investointiin, hankkeeseen tai yritykseen, ja tämä realisoituu niin sanottuina mikroriskeinä. Mikroriski on tässä tarkoituksessa laki, asetus, määräys, sääntelyn lisäys tai tuonnin/viennin rajoite, jonka negatiiviset vaikutukset kohdistetaan kohdemaan hallinnon toimesta koskemaan ainoastaan ulkomaisia hankkeita ja yhtiöitä. Nämä määräykset eivät siis koskaan koske maan paikallisia toimijoita, vaikka nämä toimisivatkin tismalleen samalla sektorilla ja yritystoiminta olisi täsmälleen samanlaista ulkomaisten yritysten kanssa. Poliittinen riski ei ole ainoastaan makroympäristöjen ominaisuus, vaan se voi liittyä myös toimialoihin. Ulkomaisen omistuksen haltuunotto ja kansallistaminen ovat jo hyvin perinteisiä poliittisen riskin realisoitumismuotoja. (Brink 2004, 19–22) Haltuunotolla tarkoitetaan ulkomaisen yrityksen omaisuuden haltuun ottamista ilman korvausta ja kansallistamisella tarkoitetaan yritysomaisuuden ottamista hallinnon omistukseen ja sen yksipuolisella päätöksellä, tosin korvausta vastaan. Ulkomaiselle yritykselle maksettu korvaus tällaisessa tapauksessa ei yleensä vastaa yrityksen todellista arvoa. (Skipper & Kwon 2007, 432)

Kohdemaan seuraavia väliintulon muotoja voivat olla esimerkiksi paikallisen, jopa tehtäviin sopimattoman, johdon palkkaamisen vaatiminen ja ulkomaisen yhtiön tuotteiden esittäminen negatiivisessa valossa, minkä tarkoituksena on estää tuotteiden menestyminen kohdemaassa. Ulkomaisia yhtiöitä vastaan kohdistetut rangaistukset, kuten erityisten verojen ja rojaltien kerääminen, voivat tehdä kannattavasta toiminnasta hyvin hankalaa. Löyhempiä syrjinnän muotoja taas edustavat pikkumaiset laatustandardit tai ylimitoitettut terveys- ja turvallisuusmääräykset. (Brink 2004, 19–22)

Poliittinen riski voi vaihdella eri toimialojen kesken saman maan sisällä, riippuen tehtävän ulkomaisen investoinnin luonteesta ja niistä markkinoista, joille yritys pyrkii pääsemään. Näin on niiden yritysten kohdalla, jotka tarjoavat tuotteita tai palveluita, jotka sitten osoit-

tautuvat korvaamattomiksi tai ovat jo lähtökohtaisesti avainasemassa kohdemaan toiminnalle. Tällaisista kriittisistä toimialoista toimii esimerkkeinä julkisia palveluita tuottavat yritykset tai maatalousalan toimijat. Venäjän kohdalla hyvänä esimerkkinä on öljyntuotanto, joka on maan yksi merkittävin jalostavan teollisuuden osa ja maan strateginen toimiala. Yrityksien, joilla on kriittinen rooli vieraassa maassa, tulee olla tietoinen kohdemaan hallituksen mahdollisesta väliintulosta. On muistettava, että poliittisten riskitekijöiden olemassaolo ei lopulta tarkoita pelkästään negatiivista lopputulosta hankkeelle. Jos kyseessä on riskienhallinnan keinoin arvioitavissa ja johdettavissa oleva poliittinen riski, tämä voi jopa toimia kannusteena tietyille investointipyrkimyksille. (Brink 2004, 18–21)

Poliittisen riskin merkittävyyden tunnistaminen on tärkeää, koska yritys toimii aina sosiaalisen konsensuksen ja poliittisen järjestelmän asettamien raamien puitteissa. Kehittyneissä maissa nämä olemassa olevat puitteet otetaan usein itsestäänselvyytenä, koska ne muuttuvat vain vähän ajan kuluessa. Monissa kehittyvissä maissa poliittinen kenttä on kuitenkin vasta siirtymässä kohti tasapainoista tilaa, mistä johtuen yrityksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Ulkomaisen yrityksen intressit eivät paina vaakakupissa, jos paikallisella organisaatiolla on omia poliittisia pyrkimyksiä toimintansa taustalla. Kun etabloidutaan poliittisesti epävakaiseen ympäristöön, kohdataan usein äärimmäisen kovaa kilpailua, johon on lähes mahdotonta vaikuttaa. Globaalissa taloudessa merkittävimmät kasvun mahdollisuudet sijaitsevat tällä hetkellä kehittyvillä markkinoilla, joissa on suurin potentiaalinen riski-tuotto suhde. Vakiintuneilla markkinoilla kilpailu tulee kovenemaan tulevaisuudessa yhä ja ne saturoituvat entisestään. Ne yritykset, jotka pystyvät hallitsemaan ja ymmärtämään poliittisia riskejä kehittyvissä maissa paremmin kuin muut, saavat strategista etumatkaa – siinä missä toisille yrityksille poliittinen riski on este etabloitumiselle. (McKellar 2012, 3, 6, 7)

Kuitenkin todettakoon, että korkean poliittisen riskin alueita eivät ole ainoastaan kehitysmaat ja nopeasti kasvavat taloudet. Myös pitkälle teollistuneissa valtioissa on läsnä poliittisen riskin muodostavia tekijöitä, esimerkiksi epäsuotuisia kaupaneehtoja, eriasteista muukalaisvihaa, muutoksia tietyn tuotannonalan standardeihin, ympäristön tilan huonontumista ja korruptiota. Poliittisille riskille altistavia riskitekijöitä ja niiden indikaattoreita on lukuisia, muun muassa heikentynyt valtio (failed state), siirtymätaloudet, poliittinen epävakaus, lainsäädäntöympäristön laatu ja lainsäätämiskulttuuri, senhetkisen hallinnon hyväksynnän ja tukemisen vähentyminen tai se, että maan raha- ja veropolitiikkaan vaikuttavat voimakkaasti tietyt ideologiat. (Brink 2004, 25, 29) Poliittisen riskin lieventäminen voi olla yritykselle mahdollista esimer-

kiksi silloin, jos neuvottelu kohdemaan hallinnon kanssa on mahdollista. Ulkomaisten yritysten on yleensä kuitenkin hyvin vaikea vaikuttaa hallinnon strategioihin, ellei heillä ole tukeaan joko hyvin voimakas kotimaan hallinto, ellei yritys ole riittävän iso tai ellei ulkomaisen yrityksen kohdemaahan tekemänsä sijoitus ole erityisen merkittävä. (White & Fan 2006, 148)

2.2 Poliittisen riskin merkittävyys Venäjällä

1990-luvun alkupuolella järjestäytynyt rikollisuus ja siihen liittyvä suojelurahojen vaatiminen oli yrityksille arkipäivää. Tämä johtui muun muassa markkinatalouden instituution ja miliisin tarjoaman suojan heikkouksista, jota paikkasivat eri rikollisorganisaatiot. 1990-luvun lopulle tultaessa suojelurahan kiristämisen uhka väheni huomattavasti. Sen sijaan korruption aiheuttamat ongelmat kuten viranomaisten lahjusvaateet ja kilpailijoiden kyseenalaiset toimet lisääntyivät ja ovat edelleen ajankohtaisia Venäjän kaupassa. (Kosonen 2011, 15–17) Poliittinen epävakaus on Venäjän kymmenen merkittävimmän kaupan esteen joukossa World Bankin laatiman Venäjän maaprofiilin mukaan. Kolme merkittävintä kaupan estettä ovat verotukseen liittyvät ongelmat, pääsy rahoitukseen sekä korruptio. (World Bank 2012, 4) Haastatellut venäläiset pienyrittäjät kokevat, että tämänhetkinen poliittinen ympäristö Venäjällä muistuttaa Neuvosto-ajan poliittista epävakautta, mikä estää yrityksiä investoimasta pitkän tähtäimen kasvustrategioihin. (Volchek, Henttonen & Edelmann 2013, 330)

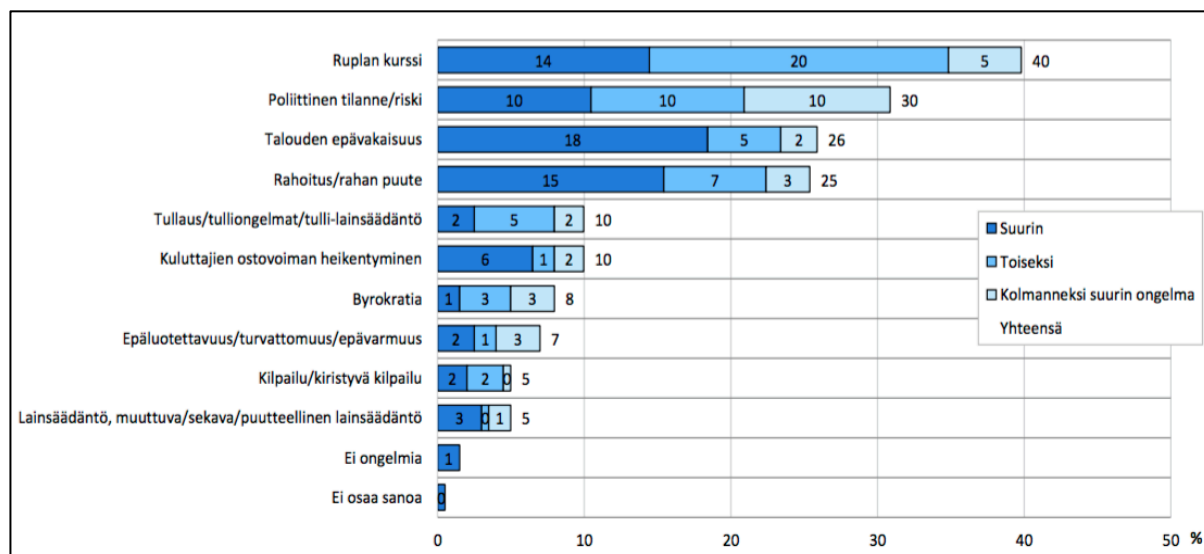
Toisaalta, vaikka Venäjä koetaan Suomessa erityisen haastavina markkinoina, niin arviot voivat olla välillä suhteettoman jyrkkiä. Jos yritykseltä löytyy kokemusta esimerkiksi Aasian tai Intian kaltaisista markkinoista, tasoittavat nämä kokemukset Venäjän kaupassa koettuja vaikeuksia, eikä Venäjä näihin kokemuksiin verrattuna ehkä vaikuta enää poikkeukselliselta liiketoimintaympäristöltä. (Karhunen et al. 2008, 163) Antti Piippo, pääosakas ja toinen perustaja elektroniikkayritys Elcoteqissa on todennut Venäjästä seuraavaa: ”Minä en laita Venäjää mihinkään eri kategoriaan, vaan se on vain yksi niistä maista, joihin olemme investoineet. Se on yksi kehittyvä talous, johon liittyy epävarmuuksia, ennustamattomuuksia ja käytäntöjä, jotka ovat kansallisesti uniikkeja.” Piippo toteaa, että Venäjän markkinoiden referenssi tulee hakea muualta kuin Suomesta, vertaamalla Venäjää muihin toimintamaihin kuten vaikka Saksaan, Meksikoon tai Brasiliaan. (Mäkinen 2005, 92)

Hadjikhanin ja Johansonin (1996, 70, 72–73) tutkimuksessa tuodaan esille, että voi olla täysin rationaalinen valinta pysyä turbulenteilla markkinoilla, siitäkin huolimatta tai juuri siitä syystä, että kilpailijat ovat jo vetäytyneet. Kohdatessa markkinaturbulenssia kohdemaassa, on yrityksen tehtävä valinta seuraavien strategioiden välillä: markkinoilta poistuminen, sitoumuksien lisääminen tai vähentäminen kohdemaassa tai niin sanotun nukkuvan position omaaminen, jossa odotella markkinoiden selkiytymistä. Markkinoilla pysyminen vaikeina aikoina, vaikka toimintoja supistamalla, voi varmistaa yritykselle vahvan lähtöasetelman markkinatilanteen taas normalisoituessa. Markkinoilta vetäytyminen ja myöhemmin takaisin palaaminen on kallos prosessi yritykselle. Lisäksi poistumisen aikana sekä menettää tietoa kohdemaan verkostoista että jää helposti niiden ulkopuolelle, mikä voi tehdä markkinoille paluun lähes mahdottomaksi. Näkemykset puoltavat Venäjän markkinoilla pysymistä, myös poliittisesti ja taloudellisesti turbulenteina aikoina. Miltton Insights raportissa (2014, 9) haastateltujen Venäjä-asiantuntijoiden mukaan suomalaisyritykset pyrkivät vaikeista ajoista huolimatta säilyttämään nykyisen asemansa markkinoilla ja vaalimaan paikallisia henkilösuhteitaan. Selvää siis on, että suomalaisyritykset eivät ole laajoin joukoin pakenemassa nykyistä tilannetta Venäjältä.

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin syksyn 2016 Venäjän-kaupan barometrin mukaan (www.svkk.fi 2016c) merkittävimpana riskinä ruplan kurssin jälkeen nähdään korkea poliittinen riski. Aiempaa useampi suomalaisyritys on passiivinen vallitsevan tilanteen suhteen, eikä tee mitään erityistä Venäjän nykyiseen tilanteeseen reagoidakseen. Odotukset Venäjän talouden kehityksestä ovat myös kääntyneet varovaisen positiivisiksi. Syksyn 2016 barometrin mukaan investoinnit Venäjälle edellisen 12 kuukauden aikana olivat hieman kasvaneet, ja lähes kolmasosa yrityksistä aikoi investoida seuraavan 12 kuukauden aikana Venäjälle. Suurista yrityksistä aikoo investoida jopa 39 prosenttia.

Kuviossa 7 on esillä syksyn 2016 barometriin osallistuneiden mielipide merkittävimmistä ongelmista Venäjän liiketoiminnassa. Ukrainan kriisi, lännen ja Venäjän molemminpuolinen pakotepolitiikka ja siitä seuranneet talouden ongelmat näkyvät vahvasti koetuissa riskeissä. Merkittävimpiä riskejä vastaajien mielestä ovat ruplan kurssi, poliittinen riski ja talouden epävakaisuus. Kymmenen merkittävimmän riskin joukkoon ovat päässeet rahoituksen saataavuuden ongelmat, byrokratia ja lainsäädännössä koetut muutokset ja sekavuus. Venäjän lainsäädäntöympäristön muutoksia käsitellään edellä kappaleessa 4. Seuraavissa kappaleissa 2.2.1 ja 2.2.2 on kuvattu Venäjän markkinoiden ymmärtämisen kannalta olennaisia ilmiöitä. Institutionaalisella tyhjyydellä viitataan Venäjän virallisten instituutioiden heikkouteen, mikä

on yksi syy yritysten epävakaiseen toimintaympäristöön. Institutionaalinen tyhjiys on synnyttänyt Venäjälle monia epävirallisia käytäntöjä ja instituutioita, jotka ovat paikallisille arkipäivää. Neuvostoajoilta periytyvä blat-järjestelmä on suhdeverkostoihin perustuva keskinäisen avunannon järjestelmä, jonka voidaan yhä tänä päivänä katsoa olevan jossain määrin elinvoimainen tapa toimia Venäjän markkinoilla. Suhdeverkostot ovat vahvasti säilyttäneet paikkansa venäläisessä toimintakulttuurissa.



Kuvio 7 Ongelmat liiketoiminnassa Venäjällä, Suomalais-Venäläisen kauppakamarin Venäjän kaupan-barometri syksy 2016. (www.svkk.fi 2016c)

2.2.1 Institutionaalinen tyhjiys

Siirtymätalouksille on tyypillistä alikehittyneet viralliset instituutiot, mikä aiheuttaa usein epävakaa toimintaympäristön sekä synnyttää niin sanotun institutionaalisen tyhjiön, jonka pyrkivät tyypillisesti täyttämään muut, epäviralliset instituutiot ja käytännöt. Epävakaus on aikaansaanut Venäjällä volatiilin toimintaympäristön, johon liittyy muun muassa korruptoitunut viranomaistoiminta, heikosti toimivat rahamarkkinainstituutiot sekä heikko yksityisen omaisuuden suoja. (Puffer & McCarthy 2011, 23) Riskien ja epävarmuuden olemassaolo on siirtymätalouksissa täten voimakkaampaa, kuin mitä se on pidemmälle kehittyneissä valtioissa, joissa on vakaat, yritystoimintaa hyvin tukevat formaalit instituutiot. Virallisilla instituutiolla tarkoitetaan esimerkiksi yksityisen omaisuuden suojaa tai vallitsevaa lainsäädännöllistä ympäristöä. (Puffer, McCarthy & Boisot 2010, 441–442) Siirtymätaloudella tarkoitetaan yleisesti kansallisvaltioita, jotka ovat siirtymässä kohti markkina-orientoitunutta yhteiskuntaa ja

demokraattisempaa järjestelmää. Tämä määritelmä pitää sisällään lähes kaikki Keski- ja Itä-Euroopassa sijaitsevat entiset suunnitelmatalousmaat. (Skipper & Kwon 2007, 10)

Yksityisen omaisuuden suoja on olennaisen tärkeä yritystoiminnan näkökulmasta, koska sillä varmistetaan yritysomaisuuden käyttö sille varattuihin tarkoituksiin ja sillä suojataan omaisuus laittomilta haltuunotoilta. Yksityisellä omaisuudella on perinteisesti ollut hyvin heikko suoja Venäjällä. Ja vaikka reaaliomaisuuden suoja on ollut yhtä lailla huonolla tolalla, ovat erityisesti merkittävät puutteet immateriaalioikeuksien suojassa aiheuttaneet esteitä yritystoiminnan kehittymiselle. Tämä on aiheuttanut ongelmia erityisesti vakaampiin yritysympäristöihin tottuneille ulkomaalaisille yrityksille. (Puffer, McCarthy & Boisot 2010, 447)

Myös yritysvaltaukset ovat Venäjällä verraten yleisiä. Valtaajat käyttävät keinoinaan muun muassa yrityksen vähemmistöomistajien painostamista, johtajien ja byrokraattien lahjontaa, virallisten dokumenttien väärentämistä, tai he voivat esimerkiksi luoda yritykselle keksittyjä velkoja. Yrityksen konkurssi, tarkoituksellinen tai lavastettu, on yksi valtaajien eniten käyttämistä metodeista saada vierasyritys haltuunsa, ja valtaus voi kohdistua sekä valtionyhtiöön että valtion omaisuuteen ja yksityiseen yritykseen. (Osipian 2012, 469)

Katsotaan, että erityisesti siirtymätalouksissa operoivan ulkomaisen yrityksen on tärkeä huomioida toiminnassaan muut, kulttuurille tyypilliset epäviralliset instituutiot, jotka ovat täyttäneet institutionaalisen tyhjiön. (Puffer, McCarthy & Boisot 2010, 442) Esimerkki tällaisista epävirallisista kulttuuris-kognitiivisista instituutioista Venäjällä on henkilökohtaisten suhdeverkostojen hyödyntäminen osana yritystoimintaa ja tietynlainen etiikka tai mentaliteetti, jonka mukaan liike-elämässä toimitaan (Puffer & McCarthy 2010, 22).

Venäjän yritysmaailman voidaan katsoa olevan jakautunut kahteen ryhmään, sisäpiiriläisiin ja sisäpiirin ulkopuolisiin yrityksiin. Niin sanotut ulkopuoliset yksityisen sektorin toimijat, jotka haluaisivat viedä toimintakentän seuraavalle tasolle, ja haluavat luoda yhteyksiä myös ulkomaalaisten yritysten kanssa, suosivat virallisten instituutioiden kehittämistä eteenpäin. Toinen ryhmä, sisäpiiriläiset, katsoo ennemmin hyötyvänsä epävirallisista menettelytavoista. He käyttävät hyväkseen tämänhetkisen järjestelmän tehottomuutta, minkä vuoksi heidän intresseissään ei ole kehittää virallisia instituutioita toimivampaan suuntaan. (Puffer, McCarthy & Boisot 2011, 446)

Esimerkiksi yritystoiminnan kannalta toimiva lainsäädäntö jouduttiin luomaan Venäjälle vasta Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen siirryttäessä keskusjohtoisesta suunnitelmataloudesta markkinaehtoiseen järjestelmään. Tämä synnytti tarpeen määritellä yritystoimintaan ja omistusoikeuksiin liittyvää täysin uutta lainsäädäntöä. (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 46–49) Puffer ja McCarthy (2011, 23–24) ovat todenneet, että 1990-luvun alun yksityistämisen prosessi on ollut hyvin keskeinen tekijä siinä, että Venäjän virallisten instituutioiden legitimitetti on yhä tänäkin päivänä niin heikko. 1990-luvun alun yksityistämisen prosessista puhutaan myös ilmauksella shokkiterapiapolitiikka, millä viitataan markkinauudistusten nopeaan läpivientiin. Yritysjohdo, joka myöhemmin muodosti laajemman oligarkkien joukon, otti kontrolliinsa suurimman osan yrityksistä yksityistämisen yhteydessä ja siirsi yrityksissä olevan omaisuuden omiin nimiinsä. Iso osa 1990-luvun alussa rikastuneista oligarkeista kuului jo Neuvosto-eliittin jäsenpiiriin (Karhunen et. al 2008, 46).

Suurin osa yrityksissä työskennelleistä Venäjän kansalaisista saivat joko häviävän pienen omistusosuuden tai eivät omistusta lainkaan tämän prosessin seurauksena, minkä johdosta ihmiset syyttivät yksityistämistä sekä syntyneestä tilanteesta, että muusta sekasorrosta, joka Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vallitsi. Yksityistämisen epäonnistunut johti institutionaaliseen tyhjiöön, jota paikatakseen ihmiset alkoivat hyödyntää epämuodollisempia, kulttuuris-kognitiivisia instituutioita, kuten toimimista verkostoissa. Yksityistämisen tapa johti Venäjällä moniin, yhä jatkuviin talouden ja hallinnon ongelmiin, joista esimerkkejä ovat läpinäkyvyyden puute koskien omistuksia, rahoitusta ja muita yrityksiin liittyvää informaatiota, yrityksen vähemmistöomistajien oikeuksien väärinkäyttö ja oman valta-aseman väärinkäyttö ylipäättään. (Puffer ja McCarthy 2011, 23–24)

Koska omistus oli valtiollista ja valtion byrokratiakoneiston säätelemää aina 1980-luvun lopulle saakka, jouduttiin lainsäädäntötyö aloittamaan lähes nollasta. Yhtenäisen lainsäädännön luominen Venäjälle on ollut erityisen hankalaa sen federaatioluonteen takia. Presidentti Jeltsinin valtakaudella alueiden kuvernööreille annettiin huomattavasti valtaa. Alueilla oli merkittäviä omia vapauksia, ja niillä saattoi olla jopa lainsäädäntöä, joka oli ristiriidassa federaatiotason lakien kanssa. Valtasuhteet alueiden ja vallan keskuksen välillä perustuivat federaatiotason ja kunkin alueen keskinäisiin sopimuksiin. Vallanjaossa keskeistä oli alueen merkittävyys Venäjän taloudelle esimerkiksi rikkaiden luonnonvarojen vuoksi. Presidentti Putinin kaudella valtaa on taas pyritty ohjaamaan takaisin alueilta Kremliin. Keskusvallan kontrollia on kasvatettu jakamalla maa seitsemään federaatiopiiriin, jolle kullekin nimitettiin presidentin edustaja

kontrolloimaan lakien ja määräysten noudattamista. Lainsäädäntöä on myös yhtenäistetty siten, että eri alueiden ja federaatiotason lainsäädäntöä on tuotu lähemmäs toisiaan. Lainsäädäntö on Venäjällä osin ristiriitaista, mikä antaa yksittäisillä viranomaisille laajat valtuudet tulkita lakeja. Lainsäädännöllistä riskiä lisäsi myös se, että venäläisen oikeuskäytännön mukaan on mahdollista säätää lait tulemaan voimaan takautuvasti. Tämä on saattanut tuoda yllätyksiä ulkomaisille sijoittajille, jos esimerkiksi eri alueiden aiemmin myöntämät verohelpotukset ovat tulleet takautuvasti suurennuslasin alle Putinin aikana. (Karhunen et al. 2008, 46–49)

Puffer, McCarthy ja Boisot (2010, 445) esittävät, että erityisesti Venäjän ympäristössä on niin, että ne epäsuorat pelisäännöt, jotka ovat syntyneet yksilöiden keskinäisessä kanssakäymisessä, voivat tuntua venäläisistä järkevämiltä kuin muodolliset ja persoonattomat vaihtoehdot – tätä ajatusta voidaan soveltaa virallisten ja epävirallisten instituutioiden tutkimisessa. Ulkomaalaiset yritykset ja sijoittajat, jotka eivät kuulu paikallisen yrityksien tavoin *sisäpiiriin*, nojaavat mielellään muodollisiin instituutioihin. Niin sanotut etuoikeutetut venäläiset toimijat katsovat hyötyvänsä enemmän turvautuessaan epämuodollisiin toimintatapoihin kuin omiin suhdeverkostoihinsa, kuin tukeutuen vaikka tiukasti lainsäädäntöön, jos lainsäätäjän toiminta on joka tapauksessa arvaamatonta ja tehotonta.

Formaalien instituutioiden heikko asema on synnyttänyt monenlaisia venäläiselle toimintakulttuurille tyypillisiä piirteitä. Esimerkiksi kulttuurin yksi perimmäisistä piirteistä, eli luottamuksen puute ulkopuolisiin henkilöihin, on johtanut läpinäkyvyyden puutteeseen liike-elämän sopimuksissa. Luottamus ja uskottavuus ovat erittäin tärkeässä asemassa Venäjän liike-elämässä, siinä missä yleinen luottamisen ilmapiiri on matala, mikä toisinaan luo esteitä liiketoiminnan kehittymisen tielle. (Puffer ja McCarthy 2011, 24–25) Venäjällä erilaisilla statussymboleilla on usein suurempi merkitys uskottavuuden näkökulmasta kuin Suomessa, ja ainoastaan uskottavalla tittelillä on mahdollista päästä tapaamaan oikeita päätöksentekijöitä (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 76). Tämä on yksi merkittävä piirre Venäjän kaupassa, joka suomalaisyrityksen tulee ottaa huomioon.

Seurauksena epäluuloisuuden kulttuurista, joutuvat sisäpiiriin kuulumattomat ihmiset käyttämään runsaasti aikaa tutustumiseen ja luodakseen merkityksellisiä suhteita esimerkiksi mahdollisten liikekumppaneiden kanssa. Venäjällä on jo vuosisatoja ollut olemassa blat-järjestelmä, suhdeverkostoihin perustuva keskinäisen avunannon järjestelmä, jolle monet näistä venäläisille kulttuurille tyypillisistä toimintatavoista perustuvat. (Puffer ja McCarthy

2011, 25) Blat tarkoittaa henkilökohtaisten verkostojen ja kontaktien hyödyntämistä tavaroiden ja palveluiden hankkimiseksi ja virallisten proseduurien kiertämiseksi (Ledeneva 1998, 1). Blat -toimintatapa ja runsas verkostoissa toimiminen ovat yksi syy siihen, miksi rehottava korruptio edelleen kiusaa Venäjän kauppaa ja koko yhteiskunnan toimintaa. Blat:sta järjestelmänä kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Liike-elämässä ja Venäjällä toimimisen käytäntöihin ylipäänsä vaikuttavat yhä voimakkaasti sekä Neuvostoliiton että jopa tsaari-aika, ja näiltä ajoilta periytyvät kulttuurilliset vaikutteet. Tästä näkökulmasta järjestelmän historiallista kehitystä on syytä ymmärtää. Näitä historiasta periytyneitä kulttuuripiirteitä edustavat muun muassa kollektivismi ja paternalismin aatteet, vahvojen johtajien ihailu, vastuun pelko, epäluuloisuus ulkopuolisia kohtaan ja voimakas omiin henkilökohtaisiin verkostoihin tukeutuminen. (Puffer ja McCarthy 2011, 24–25)

2.2.2 Blat –järjestelmä

”Blat on suurempi kuin Stalin” on siteeraus kansan sananlaskusta Ledenevan (1998, 11) urauurtavassa kirjassa. Vastaavia sananlaskuja on Venäjällä runsaasti, ja se lienee jo yksi osoitus blat -järjestelmän merkityksellisyydestä venäläisessä yhteiskunnassa. Ledenevan teoksessa (1998, 1–3, 13,) blat kuvataan olevan, kuten edellä todettu, henkilökohtaisten suhdeverkostojen ja kontaktien hyödyntämistä erilaisten tavaroiden ja palveluiden saamiseksi, ja sen kuvataan olevan keino kiertää virallisia toimintatapoja. Jälkimmäisellä viitataan erityisesti Neuvostoliiton aikaan, jolloin tavanomaisistakin hyödykkeistä vallitsi usein niukkuus. Blat tulee nähdä ylikontrolloivan kommunistisen järjestelmän niin sanottuna kääntöpuolena ja tavallisten ihmisten reaktiona sosialistiseen systeemiin. Blat oli erilaisia tapoja toimia, mitkä toisaalta aikoinaan mahdollistivat Neuvosto-Venäjän toiminnan ja tekivät siitä siedettävämpää, koska tämä niin sanottu epävirallinen talous huolehti monista yksilöiden tarpeista, joita suunnitelmatalous ei täyttänyt. Toisaalta blat käsitti toimintatapoja, jotka samanaikaisesti tuhosivat Neuvosto-järjestelmää. Sosialistisen valtion kansalaiset jaottelivat maailman kahteen ryhmään, luotettaviin ’meihin’, viitaten omiin henkilökohtaisiin verkostoihin, ja mahdollisesti vihamielisiin ’toisiin’ – joista jälkimmäisiin sovellettiin myös täysin eri moraalisia sääntöjä (Lonkila 2011, 57).

Blat ei viitannut terminä vain tavaroiden tai palveluiden saatavuuteen, vaan se saattoi tarkoittaa myös parempaa laatua, halvempaa hintaa tai tavanomaista hintaa mutta ylipäänsä tuotteen

saatavuutta, jonottamisen välttämistä ja parempaa valikoimaa. Kyseessä oli ikään kuin vaihtokauppa, joka perustui henkilökohtaisiin suhteisiin ja vastavuoroisuuteen. Esimerkiksi hyvä-tasoiseen sairaalahoitoon tai tietyn lääkärin pakeille pääseminen olivat olennaisia blattuttavuuksien kautta hoidettuja palveluita, minkä lisäksi lääkärikontakti oli ainoa väylä saada harvinaisia tai tehokkaita lääkkeitä. Leikkausoperaatiot parhaissa sairaaloissa oli, ja on kirjoittajan mukaan jossain määrin yhä, organisoitava blat:n avulla. Neuvostoliiton aikana termiä blat ja itse ilmiötä pidettiin epäsovivana virallisissa diskursseissa. Tästä syystä ihmiset useimmiten joko teeskentelivät, ettei heillä ole asian kanssa mitään tekemistä tai sitten ilmiöstä puhuttiin kaunistelevin termein ja kierrellen. Ilmiön kielletystä luonteesta johtuen, oli blat-palveluksen pyytäminen usein psykologisestikin hankalaa. (Ledeneva 1998, 29–30, 32, 156)

Läntisten yritysten tulee ottaa toiminnassaan huomioon ja ymmärtää se, että siirtymätalouksissa on perinteisesti ja lähes yksinomaan nojattu luottamukseen, joka perustuu omiin henkilökohtaisiin verkostoihin (personal trust), eikä niinkään yleiseen luottamukseen, joka pohjautuu yhteiskunnan ja sen instituutioiden ennustettavaan ja objektiiviseen toimintaan (generalized trust). Läntisten yritysten tulee tehdä töitä rakentaakseen luottamukselliset suhteet kohdemaan yrityskumppaneiden kanssa ja tullakseen hyväksytyksi verkoston jäseneksi. Lännestä tulevat yritykset voivat olla näin instrumentaalisessa asemassa, jos he voivat edesauttaa vastapuolen ajattelun kehittymistä niin sanotun yleisen luottamuksen suuntaan henkilökohtaisten luottamussuhteiden sijasta. (Puffer, McCarthy ja Boisot 2010, 457–458) Venäjä kuuluu Hofsteden mallin mukaan korkean valtaetäisyyden maihin, joille on tyypillistä luottamuksen puute. Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin yhteiskunnan heikommassa asemassa olevat hyväksyvät ja olettavat vallan olevan epätasaisesti jakautunut. (McDonald, Mayer & Buck 2004, 110, 113, 123). Korkea valtaetäisyys yhdistetään Venäjän yritysmaailman autoritaariseen ja määräilevään kommunikointityyliin, mikä voi olla monikulttuurista yhteistyötä rajoittava tekijä (Volchek ym. 2013, 336).

Tavaroiden ja palveluiden lisäksi vääristelemätön tieto oli yksi tavoitelluimmista hyödykkeistä Neuvostoliiton aikana. Neuvostoliitto oli jyrkästi jakautunut nomenklatuuraan kuuluvaan *eliittiin* ja *massoihin*, joista edellisillä oli materiaalistien etuoikeuksien lisäksi laajempi pääsy käsiksi tietoon, esimerkiksi oikeus katsoa kiellettyjä läntisiä elokuvia. Blat:n kautta hankittujen hyödykkeiden rinnalla oli niin sanottu tiedon harmaa talous, kun tietoa ja huhupuheita jaettiin omissa verkostoissa. Tiedon saaminen Venäjällä on esimerkiksi journalisteille yhä

tänä päivänä de facto haasteellista, koska teoreettinen hallinnon läpinäkyvyyden periaate törmää yhä sitkeään ajatukseen valtaeliitistä tiedon omistajana. (De Smaele 2012, 1300–1301)

Lonkila (2011) on tutkinut tänä päivänä Venäjällä toimivia sosiaalisia verkostoja ja hän korostaa, että blat-käsitettä ja sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä ei pidä täysin sotkea keskenään. Hän on tutkinut haastatteluiden avulla erityisesti Pietarin IT-sektoria ja ohjelmistotalalla työskentelevää henkilöstöä vuosina 2003–2006. Hän korostaa nykyisillä sosiaalisilla verkostoilla on myös muita, ei-instrumentaalisia funktioita, kuin pelkkä palvelusten vaihtaminen. Lisäksi erotuksena blat –käytäntöön, nykyinen verkostoissa toimiminen ei sisällä välttämättä samanlaista moraalisesti arveluttavaa sävyä. Toiseksi, blat:n kautta tarjottiin palveluksen saajalle pääsy tiettyyn valtion omaisuuteen tai palveluihin, jotka näin ohjattiin yksityiskäyttöön. Tänä päivänä tehdyillä palveluksilla ei ole Lonkilan mukaan enää juurikaan tätä ominaisuutta. Näkemykset tämän päivän mahdollisia blat-käytäntöjä kohtaan ovat vaihtelevia, mutta yleisen mielipiteen mukaan käytäntöjä esiintyy yhä esimerkiksi julkisella sektorilla ja isoissa valtionyhtiöissä. Ajatellaan, että erityisesti valtioon kytköksissä olevien yritysten järjestämiä tarjouskilpailuita on mahdotonta voittaa käyttämättä blat:ia, lahjuksia tai molempia. (Lonkila 2011, 5, 59, 61–62)

Rahatalouden kehityttyä Venäjällä, ei blat-käytännöillä enää ole samanlaista sijaa kuin Neuvosto-Venäjällä. Katsotaan kuitenkin, että poikkeuksellisesti esimerkiksi terveydenhuollossa ja työpaikkoja haettaessa on yhä paljon tilaa tällaisille epävirallisille blat- käytännöille (Salmi 2006, Lonkila 2011, 60 mukaan). Jos suoranaisella blat:n harjoittamisella ei ole nyky-Venäjällä enää sijaa, on suhdeverkostojen tärkeys tämän päivän Venäjällä yhä kiistaton. Tämän katsotaan kuten edellä todettu, johtuvan puutteellisista markkinainstituutioista kuten pankkijärjestelmän epätäydellisyydestä, epäluuloisuudesta koskien suurinta osaa venäläisiä instituutioita ja opituista käyttäytymismalleista, jotka periytyvät Neuvostoliiton ajalta. (Lonkila 2011, 5)

2.3 Mahdollisuudet suomalaisyrityksille Venäjän markkinoilla

Riskien kääntöpuolena on Venäjän valtavat markkinat aivan naapurissamme. Venäjällä talouden modernisaatiokehitys on omiaan luomaan mahdollisuuksia suomalaisille kasvuhakuisille

yrittäjille nyt ja lähitulevaisuudessa. Tekesin raportin mukaan (www.tekes.fi 2013c) yhtenä tärkeänä syynä tähän on maan merkittävästi kasvava ja vaurastuva keskiluokka, joka integroituu 5–10 vuoden aikana globaalin keskiluokan joukkoon, omaksuen samat mieltymykset tietynlaiseen länsimaiseen elämäntyyliin. Tutkimuksessa venäläinen keskiluokka määriteltiin seuraavasti: Venäjän keskiluokalla tarkoitetaan sitä joukkoa ihmisiä, jotka Neuvostoliiton hajoamiseen jälkeen kykeni sopeutumaan modernin markkinatalouden luomiin puitteisiin, ja joka onnistui tarjoamaan kohtuullisen kulutusasteen ja elinympäristön perheenjäsenilleen. Kohtuullisella kulutustasolla tarkoitetaan tutkimuksessa muun muassa sitä, että perheessä on vähintään yksi auto, perheellä on säästöjä ja heillä on varaa tehdä ainakin yhdestä kahteen ulkomaanmatkaa per vuosi.

Keskiluokalle syntyy kasvavassa määrin uudenlaisia tarpeita, joista on hyvänä esimerkkinä keskiluokan kulutustottumuksien muutos terveellisyys tavoitteluun. Tämä taas luo markkinoita laadukkaille terveystuotteille, funktionaalisille ja puhtaille elintarvikkeille sekä terveys- ja hyvinvointipalveluille. Koulutus- ja lääkäripalveluiden saralla Venäläiset pitävät ulkomaisia palveluntarjoajia kotimaisia houkuttelevampina, sillä paikallisiin palveluihin ei luoteta samalla tavalla. Tämä kysyntä tarjoaa nopeasti kasvavat palvelumarkkinat ulkomaisille yrityksille. Myös ekologinen elämäntyyli koetaan yhä kiinnostavampana. Venäläisten kuluttajien mielikuvat suomalaisista ruokatuotteista liittyvät puhtauteen ja luonnollisuuteen eli mielikuva on sangen positiivinen. Tekesin mukaan venäläisissä suurkaupungeissa tarvitaan merkittävässä määrin tällä hetkellä esimerkiksi modernia jätehuoltoa, kierrätystä, pysäköintiratkaisuja ja asuntoja, mitkä voivat luoda suomalaisille yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. (www.tekes.fi 2013c)

Venäläisen keskiluokan osuuden koko väestöstä uskotaan kasvavan 16–20 prosenttiin vuoteen 2018 mennessä jos nykyinen kasvuvauhti pysyy samana. Keskiluokka arvostaa yhä vain kasvavassa määrin lapsia ja lapsiin liittyviä palveluita, ja lapsilla tärkeä vaikutusvalta siihen, mitä vapaa-ajalla tehdään ja minne perhe matkustaa. Erityisesti lapsien halutaan oppivan englantia, mihin liittyen voitaisiin tarjota palveluita sekä Suomessa että Suomesta käsin internetin välityksellä. (www.tekes.fi 2013c)

Tekesin tutkimuksen mukaan (2013d, 8–12, 31) jätteiden käsittely on yksi akuuteimmista ongelmista modernissa venäläisessä yhteiskunnassa. Arvioiden mukaan jopa 92–96 prosenttia jätteestä jää kierrättämättä tai uudelleen käyttämättä, jäte vain kuljetetaan kaatopaikoille.

Venäläiset yhtiöt, jotka sanovat tarjoavansa kierrätyspalveluita, eivät yleensä tosiasiallisesti kierrätä jätettä. Ne ainoastaan erottelevat joukosta jälleenmyyntikelpoiset teollisuuden raaka-aineet, ja todellisia lajittelua ja kierrätystä tarjoavia yrityksiä on markkinoilla vain vähän. Sekä paikallisten että kansainvälisten asiantuntijoiden mukaan Venäjän jätteidenkäsittelyn markkinat ovat vasta kehityksensä alussa, joten ala tarjoaa lukuisia kasvumahdollisuuksia suomalaisyrityksille. Heikkoon jätteidenkäsittelyn tasoon vaikuttaa tällä hetkellä muun muassa vanhentunut lainsäädäntö, joka ei tue kierrätystä, jätteidenkäsittelyn valvonnan puute, rahoituksen puute, asenteet sekä koulutuksen ja osaamisen puute. Tutkimus kehottaa suomalaisyrityksiä muun muassa markkinoimaan voimakkaammin suomalaista jätteidenkäsittelyn tietotaitoa venäläisille ja hakeutumaan yhteistyöhön paikallisten toimijoiden kanssa. Tämän lisäksi venäläisille tulisi tarjota kokonaisratkaisuja edellä kuvattuihin ongelmiin, eikä niinkään irrallisia teknologioita ja laitteita.

Myös Suomalais-Venäläisen kauppakamarin Venla-jäsenlehdessä (www.svkk.fi 2017f) tuodaan esille, kuinka kierrätykseen liittyvää lainsäädäntöä on ryhdytty uudistamaan Venäjällä, ja uudistusten piti astua voimaan jo viime vuonna 2016. Lainsäädäntö on merkittävässä asemassa, kun ekologisen ajattelutavan muutosta lähdetään ajamaan voimakkaammin Venäjälle. Jätteen raaka-aineena näkevä ajattelu tai kierrättämistalous eivät ole vielä rantautunut maahan, mutta toteutuessaan tämä ja ajattelun muuttuminen ylipäänsä ympäristöä tukevaksi, kasvattaa suomalaistenkin jätealan yrittäjien liiketoimintamahdollisuuksia Venäjällä.

On huomionarvoista, että jopa 50 prosenttia venäläisestä keskiluokasta Pietarissa ja Moskovassa tekee ostoksia verkkokaupoissa. Venäjän megakaupungeissa liikenneuhkat ovat arkipäivää ja työpäivät pitkiä, mikä lyhentää merkittävästi venäläisten käytettävissä olevaa vapaa-aikaa. Ajansäästämiseen tähtäävä elämäntyyli tulee kasvavassa määrin kasvattamaan verkossa tapahtuvaa ostamista. (www.tekes.fi 2013c) Verkkokauppa tarjoaa mahdollisuuksia kaupan alan toimijoiden lisäksi myös mobiilipalveluiden tarjoajille. Verkkokaupan volyymi on kasvanut talouskriisinkin aikana. (www.formin.finland.fi 2015e) Elintason ripeä nousu 2000-luvulla näkyi myös lisääntyneenä internetin käyttönä, ja vuosina 2000–2010 käyttäjämäärät kasvoivat 3,1 miljoonasta lähes 50 miljoonaan. Vuosina 2007–2013 internetin käyttäjämäärän kasvuvauhti oli nopeinta koko maailman mittakaavassa. Vuonna 2014 yli 30 miljoonaa venäläistä teki verkko-ostoksia, ja verkkokauppa kasvaa Venäjällä noin 20–30 prosenttia vuodessa. Suomalaisten yritysten siivu venäläisten tämänhetkistä verkko-ostoksista on hyvin pieni, mutta esimerkiksi erityisesti Pietarin alueella suomalaisuus on hyvä myyntietu. Postin teke-

män selvityksen mukaan suomalaisista verkkokaupoista halutaan ostaa erityisesti aikuisten ja lasten vaatteita ja harrastusvälineitä. Suomalaisten nettikauppojen kehittämiskohteiksi venäläiset nimeävät markkinoinnin lisäämisen, venäjänkieliset kotisivut ja hintojen alentamisen. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 93, 112) Verkkokaupassa piilee siis merkittävää markkinapotentiaalia suomalaisyrityksille myös poliittisesti epävakaina aikoina Venäjällä.

Muita huomionarvoisia toimialoja suomalaisyrityksille ovat esimerkiksi huomattava potentiaali arktisilla alueilla sekä vuonna 2014 hyväksytty Venäjän lämpöreformi, josta kerrotaan edempänä kappaleessa 4.3.2. Arktisten alueiden liiketoiminnallinen kokoluokka on 250 miljardia euroa pelkästään vuoteen 2020 mennessä. Suomalaisosaamisen kautta alueelle voidaan tarjota palveluita, teknologioita tai ratkaisuja, jotka ylipäänsä mahdollistavat toiminnan äärimmäisissä arktisissa olosuhteissa. Alueelle tarpeellista suomalaisosaamista ovat esimerkiksi erikoislaivojen rakennus ja -varustus, huomioiden toiminnassa erityiset sääolosuhteet, alkuperäiskansat ja ympäristön. Erityisesti clean-tech osaaminen on Suomen näkökulmasta keskeisellä sijalla. Venäjän lämpöreformin myötä sähkön hinnoittelu muuttuu täysin. Tuottaja hyötyy nyt alemmista kustannuksista ja tuottajalle tulee siis kannustinta tehostaa tuotantoaan, toisin kuin oli tähän asti täysin säädellyssä järjestelmässä. Uudistus kannustaa yrityksiä kohti energiatehokkuutta, mikä on toivottu suunta, sillä tällä hetkellä venäläisellä kuluttajan lämmityskustannukset vastaavat noin suomalaista tasoa. Suomella on sähkön ja lämmön yhteisosaamista, eikä reformiin juurikaan liity EU-pakotteita sivuavia ulottuvuuksia. (Miltton Insights 2014, 39–43) Voidaan sanoa, että Venäjällä on lukemattomia investointimahdollisuuksia, ja talouden modernisaatiokehitys tarvitsee kipeästi ulkomaista osaamista.

3 LUPA- JA VALVONTAVIRANOMAISTOIMINTA POLIITTISENA RISKINÄ

3.1 Lupaviranomaisten toiminta Venäjällä ja sen seuraukset yritystoiminnalle

Lupaprosessien voidaan katsoa olevan yksi merkittävimmistä solmukohdista etabloiduttaessa Venäjälle, lupien ja sertifikaattien ollessa toiminnan perusedellytys ja lähtökohta laajennettaessa toimintaa vieraaseen maahan. Venäjällä yritystoiminta on vahvasti säädeltyä, ja etenkin yritystoiminnan aloittamiseen ja toiminnan pyörittämiseen vaaditaan monenlaisia lupia ja sertifikaatteja. Näiden lupien hankkimiseen liittyy merkittävästi paperityötä ja byrokratiaa, mikä tekee liiketoiminnan aloittamisesta Venäjällä huomattavasti raskaampaa kuin Suomessa. Lupaprosessit vaativat yhä, lukuisista edistysaskelista huolimatta, monia erillisiä toimenpiteitä. Tämä taas lisää merkittävällä tavalla vieraassa maassa toimimisen kustannuksia, kun esimerkiksi yritystoiminnan aloittaminen viivästyy. (Kosonen 2011, 1, 44) Arvioidaan, että yrityksen perustaminen Venäjällä vaatii lupien hakemista noin 50:ltä eri viranomaiselta (Levin & Satarov 2000, 115). Yletön byrokratian määrä ja pitkäkestoiset lupaprosessit voivat siis nostaa merkittävästi toiminnan kustannuksia ulkomaisille yrityksille (Hayakawa, Kimura ja Lee 2013, 61). Kososen (2011, 22) teoksessa esitellyn tutkimuksen mukaan haastatellut suomalaisyritykset kertovat kohdanneensa lähes poikkeuksetta korruptiota Venäjän liiketoiminnassaan asioidessaan eri viranomaisten kanssa. Tällöin yritykseltä on esimerkiksi vaadittu laittomia tai epäselviä maksuja luvista, lisensseistä ja palveluista tai laittomia tai epäselviä maksuja väitetyistä väärinkäytöksistä.

Venäjällä yritystoimintaan liittyvät hallinnolliset menettelyt ovat huomattavasti raskaampia kuin Suomessa. Doing business-vertailussa, joka mittasi liiketoiminnan sujuvuutta Suomessa, Venäjällä ja Kiinassa, Venäjä sijoittui yritystoiminnan käynnistämisen osalta sijalle 151, rakennuslupien hankinnan osalta sijalle 179 ja sähköliittymän saannin osalta sijalle 115. Suomi sijoittui vastaavissa kategorioissa sijaluvuille 39, 44 ja 25 yhteensä 183 maan vertailujoukossa, eli Suomen toimintaympäristö on yrityksille paljon helpompi näillä osa-alueilla. (Kosonen 2011, 2)

Karhusen & Ledyaevan tutkimuksessa (2012, 4) todetaan, että mitä suurempi on korruption kuilu lähtömaan ja etabloitumismaan välillä, sitä enemmän etabloituva maa tarvitsee syvällistä kohdemaan tuntemusta. Transparency Internationalin Corruption perceptions -indeksin mukaan (www.transparency.org 2015) Venäjä sijoittui julkisen sektorin korruptoituneisuuden mukaan 119. sijalle ja Suomi toiselle sijalle yhteensä 168 maan joukossa. Suomi oli vertailumaiden joukossa täten toiseksi vähiten korruptoitunut maa, ja Venäjä piti häntäpäätä. Ledyaevan (2012, 4) tarkoittama kohdemaatuntemus tarkoittaa käytännössä tarvetta paikalliselle yhteistyökumppanille, jonka avulla voidaan kohtuullistaa kehittyville markkinoille menemisen kustannuksia. Yhteistyökumppanin tarve korostuu erityisesti hankittaessa lupia ja lisensejä, joiden hankkimisprosessissa korruptio on yleistä. On parempi, että yritys hankkii paikallisen kumppanin, joka tuntee täkäläiset käytännöt ja voi neuvotella kaikista prosessiin liittyvistä asioista viranomaisten kanssa, kuin että yritys itse neuvottelisi monesti korruptoituneiden venäläisviranomaistahojen kanssa.

Yritykseltä lupien saamiseksi vaadittavien liitteiden hankkiminen voi osoittautua lähes mahdottomuudeksi tai yrityksen hakemus voi jumittua virkamieskoneistoon pitkiksikin ajoiksi. Lupaprosessi on omiaan luomaan pohjan viranomaiskorruptiolle, kun virkamiehille tulee mahdollisuus nopeuttaa ulkomaisen yrityksen prosessia pyytämällä epävirallisia lahjuksia. (Kosonen 2011, 1, 44) Pyydettävät lahjukset voivat olla myös ei-rahallisia, esimerkiksi Kososen tutkimuksessa (2011, 46) viranomainen ei suostunut myöntämään suomalaisyrityksen tuotteille terveyslupia ilman, että kyseisen viranomaisen lapsi tai muu hänen suosittelimansa henkilö olisi palkattu tämän yrityksen palvelukseen. Asia saatiin lopulta hoidettua, kunhan yritys oli ensin hoitanut asian viraston suuntaan oman turvallisuusorganisaationsa kautta. On huomionarvoista, että korruption muodot eivät ole ainoastaan rahamääräisiä.

Paikalliset viranomaiset voivat vaatia yhä lupia sellaiseenkin toimintaan, johon ei lain mukaan lupia edes tarvita (Mäkinen 2005, 20). Venäjälle ongelmallinen alue on juuri ulkomaankauppa – tuontiin liittyviä asiakirjoja on Suomeen verrattuna kaksinkertainen määrä ja tähän prosessiin kuluva aika on yli viisinkertainen. Yritystä etabloitaessa osoittautui erityisesti sähköliittymän saanti äärimmäisen ongelmalliseksi yrityksille Maailmanpankin ja Kansainvälisen valuuttarahaston liiketoiminnan sujuvuutta eri maissa vertailevan tutkimuksen mukaan. Sähköliittymän saamisen osalta Venäjä sijoittui viimeiseksi kaikkien vertailumaiden joukosta (sija 183.), eli tilanne oli siellä kaikista heikoin. Yhtenä ongelmallisimmista lupa-asioista nähdään olevan rakennusluvan saaminen Venäjällä. Vaadittavien toimenpiteiden määrä (55)

ja kulunut aika (423 päivää) eroavat huomattavasti Suomesta, missä rakennusluvan saaminen kestää 66 päivää ja vaatii noin 16 toimenpidettä. (Kosonen 2011, 2–3)

Rakennusluvan saaminen on useimmille yrityksille hyvin tärkeä Venäjälle mentäessä, koska usein infrastruktuuri tulee itse luoda tyhjästä. Sama asia koskee myös sähköliittymän saantia, sillä Venäjällä teollisuustontit myydään tavanomaisesti ilman tontille vedettyjä sähköjä. (Karhunen et al. 2008, 192) World Bankin vuoden 2016 datan mukaan (www.worldbank.org 2016b) sähköliittymän saanti uudelle tehtaalle Venäjälle kestää noin 160,5 päivää ja se vaatii noin kolme toimenpidettä. Vertailun vuoksi esimerkiksi Kazakstanissa vastaavat luvut ovat 77 päivää ja 7 toimenpidettä. Rakennusluvan saaminen, sisältäen tarvittavat luvat, lisenssit ja tarkastukset, kestää Venäjällä noin 262 päivää ja käsittää 13 toimenpidettä. Euroopassa ja Keski-Aasiassa rakennusluvan saa keskimäärin 15 toimenpiteellä ja 160,7 päivässä, ja Suomessa keskimääräinen aika on kolme toimenpidettä ja 32 päivää. Simolan, Solangon ja Korhosen mukaan (2013, 27) kansainvälisesti vertailtuna, uuden sähköliittymän saaminen ei ole helppoa tai edullista millään Venäjän alueella.

Tavallisesti infrastruktuuria ei ole joko olemassa lainkaan tai olemassa oleviin julkisiin palveluihin ei voida luottaa sen puutteiden ja huonon kunnan vuoksi. Monilla yrityksillä voi olla esimerkiksi edelleen omat varageneraattorit ja muut varajärjestelmät vedensaannin turvaamiseksi, ja venäläiset korostavat yritystoiminnassa infrastruktuurin omavaraisuuden merkitystä. (Karhunen et al. 2008, 192) Infrastruktuurin puutteet ovat hyvin tyypillinen ongelma kehittyville markkinoille. Usein ainoa pätevä keino varmistua infrastruktuurin kunnosta on nähdä tilanne paikan päällä. On tyypillistä, että paikallisten viranomaisten kuvaukset esimerkiksi teiden kunnosta eivät vastaa länsieurooppalaista käsitystä toimivasta infrastruktuurista. (Stefano 2007, 89–90) Venäjällä teollisuusrakentamiseen tarkoitetuilta tonteilta puuttuu usein kunnallistekniikka, sen saaminen voi kestää yllättävän kauan ja se voi tulla kalliiksi (Kosonen 2011, 62).

Investoiminen yleisestikin paikallisen infrastruktuurin rakentamiseen on joissain tapauksissa jopa pakollista ennen kuin tuotannon aloittaminen on mahdollista. Karhusen tutkimuksessa eräs haastatelluista on todennut: ”Ehkä joissakin tilanteissa on edelleen tällainen este ja viranomaisten asennoituminen sillä tavalla, että ulkomaalaiselta yritykseltä pitää lypsää sitä rahaa vielä enemmän kuin venäläiseltä. Ei niin, että pyydetäisiin lahjuksia, vaan ulkolaiset pannaan helposti maksamaan yhteiskunnan infraa. Ja sen infran hinta ei ole halpa, ja se ei ole

markkinahinta – –” Karhusen mukaan yrityksiltä saatetaan odottaa myös osallistumista hyväntekeväisyyteen, esimerkiksi paikallisten koulujen ja kulttuurikeskusten tukemiseen. Tähän toimintaan osallistuvat myös suomalaisyritykset hyväksi katsomassaan määrin. (Karhunen ym. 2008, 192–193) Tätä edellä kuvattua toimintaa kutsutaan Leppäsen ja Solangon (2010, 3–5) mukaan infrastos-toiminnaksi. Toimintatapa periytyy Neuvostoliiton ajoilta, jolloin yrityksen odotettiin edistävän niiden toimintaympäristön ja infrastruktuurin kehitystä sekä sosiaalisten palveluiden tuottamista, esimerkiksi päivähoitopalveluiden tai sähkön tuotannon kautta. Perinne on yhä jossain määrin elinvoimainen tänä päivänä. BBH:n (Baltic Beverages Holding) toimitusjohtaja Christian Ramm-Schmitt toteaa yhtiön osallistuvan paljon yhteiskunnan kehittämiseen ja harjoittavan hyväntekeväisyyttä Venäjällä. Esimerkiksi on autettu Jaroslavis- sa sijaitsevan nunnaluostarin kunnostustöissä. (Mäkinen 2005, 93).

Vaikka infrastos on useimmiten yrityksille kannattamatonta toimintaa, on menettelyn taustalla kuitenkin aina liiketaloudellinen hyötynäkökulma. Yritykset pyrkivät minimoimaan näin institutionaalisia riskejä, mikä taas takaa yritykselle vähemmän häiriöitä toimintaympäristössä. Katsotaan, että sosiaalisten palveluiden tuottaminen, etenkin jos niiden tarjonta on alueella ennestään heikkoa, voi sitouttaa henkilöstöä ja vähentää työvoiman vaihtumisen kustannuksia. Lisäksi infrastos-toiminta ylläpitää positiivisia suhteita paikallisiin viranomaisiin ja vähentää turhia tuotantotarkastuksia. Viranomaisilla on potentiaalisesti suuret valtuudet vaikuttaa yritystoimintaan positiivisesti tai negatiivisesti niin halutessaan. (Leppänen ja Solanko 2010, 3–5)

Yleisimpiä Venäjän-viennissä ja -tullauksessa tarpeellisia asiakirjoja ovat kauppasopimus, kauppalasku, pakkauslista, rahtikirja, alkuperäistodistus ja lisäksi Venäjän tulliin annettavat tullaussilmoitukset, joista uusin on niin sanottu tullaussilmoitus. Edellä mainituista asiakirjoista alkuperäistodistus osoittaa sen, että tuote tulee maasta, jonka kanssa Venäjällä on tullisopimus ja tuote on täten oikeutettu suosituimmuuskohteluun. Asiakirja ei ole tullitariffilain mukaan pakollinen, mutta sen puuttuessa voi tulli periä kaksinkertaisen tullimaksun. Tuotekohtaisesti kysyttäviä asiakirjoja ovat esimerkiksi vastaavuussertifikaatti, vastaavuusvakuutus, tuoterekisteröintitodistus tai muu tuotteen turvallisuuden takeeksi vaadittava Venäjän sisämarkkinoiden asiakirja. Sertifiointi on todistus siitä, että tuote vastaa sille annettuja laatustandardeja. Venäjän tuotesertifiointi on jo pitkään perustunut kansallisiin GOST-standardeihin. (www.svkk.fi 2016a) Asiakirjojen laatimisessa tulee olla erittäin huolellinen. Pisteet ja pilkut, isot ja pienet kirjaimet sekä numerot täytyy olla merkittyinä kaikissa asiakirjoissa samalla

tavalla. Lisäksi tullikoodeihin, yksikkö- ja kokonaispainoihin ja kappalemääriin kiinnitetään erityistä huomiota – koodien on oltava oikein, kappalemäärän on oltava ehdottomasti oikein, brutto- ja nettopainon ero saa olla enintään viisi prosenttia. Jos lähetys poikkeaa ilmoitetuista tiedoista, se siirtyy tullissa niin sanottuun riskianalyysiin, minkä seurauksena lähetyksen kaikki kollit puretaan ja tarkastetaan yksityiskohtaisesti. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 19)

Karhunen et al. tutkimuksessa (2008, 182–183) todetaan, että iso osa suomalaishaastatelluista nosti esille ulkomaalaisten työlupa-asiat, joiden tila on mennyt jatkuvasti huonompaan suuntaan. Myös Ulkoasiainministeriön raportissa todetaan, että työlupabyrokratia on nyttemmin monimutkaistunut Venäjällä (www.formin.finland.fi 2015f). Tämä on sikäli ristiriitainen asia, koska samanaikaisesti Venäjän valtio tavoittelee lisää investointeja ja osaavaa työvoimaa ulkomailta paikkaamaan maata kurittavaa demografiavajetta. Venäjä on ryhtynyt jopa rajoittamaan myönnettävien lupien määrää, ja kaikkia ulkomaisia työntekijöitä kohdellaan samalla tavoin, ilman että EU-kansalaisille olisi olemassa omaa kiintiötä. Työlupaa varten hakija tarvitsee suuren määrän työnantajayritystä koskevia dokumentteja, jotka on toimitettava aina uudestaan jokaisen työlupahakemuksen yhteydessä. Tutkimuksessa haastatellun yritysmaailman edustajan mukaan hakuprosessi voi kestää jopa puolikin vuotta. (Karhunen et al. 2008, 182–183)

Muutoksia positiiviseen suuntaan on myös tapahtunut viime vuosina Venäjän WTO-jäsenyyden myötä, koska esimerkiksi suurin osa palveluista vapautettiin ulkomaalaisia syrjivistä lupamenettelyistä (www.formin.finland.fi 2015a). Venäjälle kauppatavaraa vietäessä vaaditaan yleensä kymmeniä asiakirjoja, joita useimpia jo edellytyksenä sille että tavara pääsee yli rajan. Venäjä on nyt julkistanut tavoitteen sähköistää tietojen käsittelyä, millä voitaisiin vähentää tarvittavien asiakirjojen määrää. Strateginen tavoite on vähentää vaadittavia asiakirjoja jopa puoleen vuoteen 2018 mennessä. (www.svkk.fi 2016a) Viime vuosina on pyritty yrityksen perustamisprosessin yksinkertaistamiseen Venäjällä, ja ainakin venäläishaastateltavat kokevat että tässä on onnistuttu. Yrityksen perustamista ei pidetä enää niin hankalana toteuttaa. (Karhunen et al. 2008, 181)

Valtio kontrolloi yrityksen pääsyä markkinoille sekä erilaisten lupien avulla että infrastruktuurin ja resurssien tarjoajana. Tämä on johtanut siihen, että yritykset voivat nopeuttaa markkinoille pääsyään laittomien maksujen avulla. (Kosonen 2011, 21) Lupien hakemiseen ja pro-

sessien nopeuttamiseen kytkeytyy näin paljon rahankeruun mahdollisuuksia Venäjän valtion virkamiehille. Täysin tyypillinen rahankeruun muoto Venäjällä on esimerkiksi palveluiden hinnoittelu sen mukaan, miten nopeasti viranomainen toimittaa esimerkiksi tietyn lupapaperin. Tällaisia epävirallisia maksuja pidetään yritysten näkökulmasta jopa välttämättömänä pahana, jos toiminnassa halutaan edetä aikataulussa. Muussa tapauksessa voi oma lupahakemus jäädä ns. pinkan alimmaiseksi odottamaan vuoroaan. Riippuen haettavan luvan kiireellisyydestä ja projektin suunnitelluista aikatauluista, voi tällaisiin maksuihin kertyä yrityksissä pikku hiljaa huomattaviakin summia. (Karhunen ym. 2008, 186–187)

3.1.2 Työlupa-asiat Venäjällä

Ulkomaisten työntekijöiden rekrytointia ja siihen liittyviä työlupa-asioita pidetään tyypillisesti haasteellisena. Työlupa on yksi tärkeimmistä luvista sekä etabloitumisvaiheessa että yritystoiminnan jo vakiinnuttua Venäjälle. Suomalaisen yrityksen perustaessa tytäryhtiön venäjälle, on tytäryhtiön erikseen haettava lupa palkata ulkomaalaisia työntekijöitä. Tämän jälkeen työntekijälle tarvitaan työlupa, joka on sidottu määrättyyn yhtiöön, voidakseen aloittaa työskentelyn yhtiössä. Työntyöntekijä ei täten voi siirtyä toisen yrityksen palvelukseen. Työlupa on lisäksi työtehtävä- ja paikkakunta-kohtainen, eli työnantaja voi työllistää henkilön vain työluvassa sovittuun työtehtävään ja sovitulle paikkakunnalle. Tavallisen työluvan saa vain vuodeksi kerrallaan, ja luvan saaminen edellyttää työ sopimusta. Työluvan saamisen jälkeen haetaan työviisumia, ja tavallisen työviisumin saa Venäjän suurlähetystön konsuliosastolta kutsun perusteella. Työviisumihakemuksen yhteydessä työntekijän on esitettävä voimassaoleva passi, täytetty ja omakätisesti allekirjoitettu viisumihakemus sekä alle kolme kuukautta vanha HIV-todistus. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 154–158)

Lonkilan tutkimuksessa (2011, 45) ilmenee, että ulkomaalaisen työntekijän kutsuva venäläinen osapuoli voi joutua työskentelemään prosessissa tarvittavien dokumenttien parissa jopa puoli vuotta, jotta työntekijä voisi työskennellä vuoden Venäjällä. Toisinaan byrokraattinen prosessi koetaan niin hankalana, ettei ulkomaalaista työvoimaa uskalleta rekrytoida. Vuoden 2015 alusta alkaen työluvan saaminen on edellyttänyt myös Venäjän kulttuurin, kielen, historian ja lainsäädännön tuntemusta, sillä hakija joutuu suorittamaan kolmiosaisen testin. Testiä ei vaadita korkeasti koulutetun asiantuntijan –statuksella työskenteleviltä, opiskelijoilta eikä toimittajilta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 187)

Vuonna 2006 otettiin käyttöön työlupien kiintiöjärjestelmä, joka mukaan ulkomaalaisille vuosittain myönnettävien työlupien määrä on rajoitettu. Eri alueilla Venäjällä on omat kiintiönsä. Työntekijöiden lähtömaat on niputettu niin, että IVY-maista lähtijöillä on oma kiintiönsä ja muilla ulkomailla omansa. Suomalaiset ovat näin IVY-maiden ulkopuolisina työntekijöinä samassa lähtöasetelmassa esimerkiksi kiinalaisten kanssa. (Kosonen 2011, 56)

Vuonna 2010 Venäjällä tuli voimaan uusi laki korkeasti koulutetuista asiantuntijoista (highly qualified specialist). Lain tarkoituksena on helpottaa työluvan saantia ja koko rekisteröinti-prosessia tietyltä työntekijäryhmältä, minkä avulla halutaan houkutella maahan lisää ulkomalaisia huippuasiantuntijoita. Edellytyksenä helpotetulle prosessille tulee työntekijällä olla oman alansa työkokemusta tai työsaavutuksia. Edellytyksenä on myös tietyt palkkatulot, joiden tulee työntekijällä olla vähintään miljoona ruplaa vuodessa kun kyseessä ovat tiedemiehet tai opettajat, jotka on kutsuttu valtiollisesti akkreditoituihin korkeakouluihin, kansallisiin tutkimuslaitoksiin tai valtiollisiin tiedeakatemioiden. Muilla asiantuntijoilla minimipalkka on oltava kaksi miljoonaa ruplaa vuodessa. Skolkovo-projektissa työskenteleville ei ole määritelty palkkarajaa. Asiantuntija-statusella oleva henkilö voi saada työluvan kolmeksi vuodeksi kerrallaan, siinä missä tavallisen työluvan voi saada vain vuodeksi kerrallaan. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 158–159, 186)

3.1.3 Byrokratia ja korruptio ongelmina

Kehittyvien markkinoiden toimintaympäristölle tyypillisinä ongelmina korruptio ja byrokratia vaikuttavat ensisijaisesti liiketoiminnan sujuvuuteen. Ne voivat myös välillisesti vaarantaa yrityksen ja sen liiketoiminnan turvallisuuden. (Kosonen 2011, 1) Syitä pinttyneelle korruptiolle on useita kuten esimerkiksi maan historia, yleinen piittaamattomuus lakien noudattamisesta, lain porsaanreiät ja valtionhallinnon perinteisesti matalat palkat. Isoin osa korruptiosta, 90 prosenttia, on yritysten harjoittamaa. Arvioiden mukaan Venäjän ”korruptiomarkkinoiden” kokoluokka vastaisi jopa puolta maan bruttokansantuotteesta. (Kosonen 2011, 18) Toisten arvioiden mukaan tietyillä tuotannon aloilla, kuten öljy- ja kaasuteollisuudessa sekä kaivostoiminnassa, yritykset käyttävät jopa 50 prosenttia tuloistaan (tosiasialliset tulot) eri tason virkamiesten lahjontaan (Levin & Satarov 2010, 115). Historian näkökulmasta voidaan todeta, että korruptio saa alkunsa murroskohdissa, valtion siirtyessä modernisaation ja muutoksen aikaan – näin kävi Venäjälläkin sosialismin lakattua (Levin & Satarov 2010, 116).

Myös byrokratiaan liittyvät ongelmat ovat Venäjälle mentäessä todellisia, esimerkiksi hallintoon tulee Venäjällä varata aikaa 2–2,5 kertaa enemmän aikaa kuin Suomessa ja tämä koskee kaikkea hallintoa (Mäkinen 2005, 145). Byrokratia hankaloittaa hankkeen kustannusten ennakointia. Kaikki asiat on Venäjällä hoidettavissa laillisesti, tosin tällöin prosessi on yleensä hitaampi ja päätökset tehdään määräaikojen viimeisinä päivinä. Virallisen prosessin rinnalle on syntynyt nopeutunut prosessi, niin sanottu yksityinen vaihtoehto, jota paikallisen mittapuun mukaan pidetään myös laillisena. Näistä palveluista saa kirjanpitoon kuitin, lupaprosessi hoidetaan nopeammin ja yleensä jopa samojen virkamiesten tai heidän lähipiirinsä toimesta, mutta palvelu tapahtuu heidän yksityisten firmojensa kautta. (www.formin.finland.fi 2015f)

Kauko Aromaan tutkimuksessa ”Corruption on the Finnish-Russian border” (2009) on haastateltu Venäjän-kauppaa harjoittavia liike-elämän henkilöitä ja rajalla työskenteleviä virkamiehiä sekä Suomen että Venäjän puolelta vuosina 2008–2009. Tutkimuksessa kävi ilmi, että virkamiehet keräsivät rajalla rahaa mm. erilaisten lisämaksujen muodossa väittäen lasteissa olevan ylipainoa. Kun lasti oli päässyt Venäjän puolelle, rahastamisen perusteena olivat perusteettomat sakkomaksut, jotka voitiin oikeuttaa täysin mielivaltaisin perustein. Vaikka rahamääräiset suoritukset virkamiehille saattoivat olla yksittäisinä summina pieniä, katsottiin niistä kertyvän toistuvina tapahtumina erittäin merkittäviäkin summia. Korruption suorien, rahallisten menetyksien lisäksi tämä rikollisuuden muoto aiheutti haastateltujen mukaan myös mm. muita merkittäviä epäsuoria kustannuksia yrityksille tuotannon myöhästymisten ja kilpailun esteiden muodossa, ylimääräisinä oikeudenkäyntikuluina ja yleisenä turvattomuuden kokemuksena. (Aromaa 2009, 40–43)

Korruption viitattiin kansallista turvallisuutta uhkaavana tekijänä ensi kertaa jo Jeltsinin asettamassa kansallisen turvallisuuden strategiassa vuonna 1997 (Kosonen 2011, 19) Putin on ollut aktiivisesti mukana korruption ja sen vastaisen taistelun nostamiseksi hallituksen ohjelmaan. Myös Maailmanpankki ja Euroopan unioni ovat toteuttaneet mittavia korruptionvastaisia ohjelmia ja pyrkineet avustamaan Venäjää niin, että korruptiosta päästäisiin eroon. (Kuusi, Smith & Tiihonen 2007, 59) Vuonna 2001 Putin nosti korruptionvastaisen taistelun hallitusohjelman keskiöön korostaen hallintouudistusta, jolla parannetaan viranomaisten läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta, oikeuslaitoksen toimintaa, yritysten suojaa viranomaisten mielivaltaa vastaan sekä madalletaan hallinnollisia esteitä. Vuonna 2008 hyväksyttiin kansallinen korruptionvastainen toimenpidesuunnitelma. Myös kansainvälinen yhteistyö korruptionvastaisessa taistelussa on Venäjällä lisääntynyt. Vuonna 2006 ratifioitiin sekä YK:n korruptionvastainen kon-

ventio että Euroopan neuvoston rikoslainsäädännön korruptionvastainen konventio. (Kosonen 2011, 19–20)

Putinin ensimmäisellä kaudella tekemien hallinnollisten uudistusten katsottiin kitkevän korruptiota 2000-luvun alussa, mutta sittemmin yritykset ovat kokeneet tilanteen menneen entiselleen ellei huonommaksi. Itse asiassa tilastoidut korruptiotapaukset lisääntyivät Putinin ensimmäisellä kaudella, vaikka kansa koki korruption vähentyneen. Tätä on perusteltu sillä, että venäläisten mielissä vahva hallinto yhdistetään matalaan korruptioon ja päinvastoin. (Kosonen 2011, 5)

Byrokratian selättämisessä Venäjällä auttaa nykyisin se, että yrityksille on tarjolla paljon erilaisia palveluita, joita voi tarvittaessa ostaa paikan päältä myös suomeksi. Erityisesti Pietarin ja Moskovan alueilla on mahdollista ulkoistaa kaikki paikalliseen byrokratiaan liittyvät tehtävät suomalaisen yrityksen hoidettavaksi. Konsulttiapua on saatavilla liittyen Venäjälle meidän ylipäänsä, eikä ainoastaan verotukseen ja muihin käytännön ongelmiin liittyen. (Mäkinen 2005, 140–141)

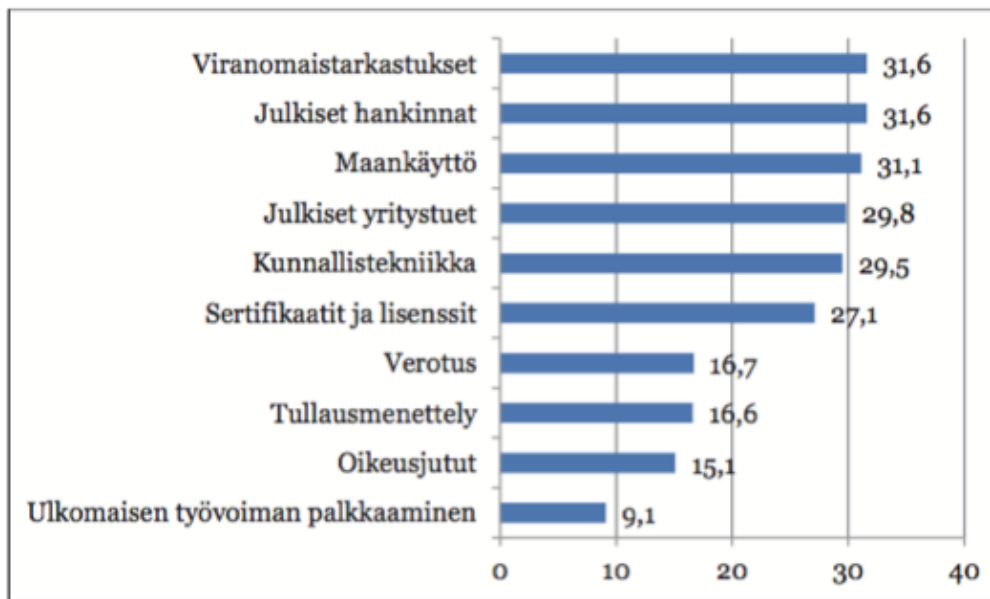
Lopulta, kenties merkittävimpänä ongelmana Venäjän kaupassa koetaan erilaisten lupien ja sertifikaattien hankkiminen sekä viranomaistarkastukset, jotka merkittävässä määrin työllistävät yritysten johtoa. Kyseessä ovat hyvin erilaiset toimintatavat, kuin mihin ollaan esimerkiksi Suomessa tai muualla Euroopassa totuttu. Lupa- ja valvontaviranomaisten toimintaa Venäjällä käsitellään edellä kappaleissa 3.2–3.4.

3.2 Valvontaviranomaistoiminta ja sen seuraukset yritystoiminnalle

Kososen (2011, 21) kirjoittaa, että viranomaistarkastuksien tarkoituksena on valvoa sitä, että yritykset noudattavat lainsäädäntöä. Venäjän tilanne, jossa lainsäädännön tulkinnanvaraisuuteen yhdistyy viranomaisten laajat valtuudet esimerkiksi sulkea yrityksen liiketoiminta väärinkäytösepäilysten vuoksi, luo otollisen maaperän korruptiolle. Toisaalta valtio kontrolloi yritysten pääsyä markkinoille erilaisten lupien ja resurssien kuten infrastruktuurin tarjoajana. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yritykset voivat asioita nopeuttaakseen ja markkinoille pääsyään helpottaakseen helpottaa tilannettaan laittomilla maksuilla.

Valvontaviranomaisten toiminnan ajoittainen mielivaltaisuus tarkastuksien yhteydessä on federaatiotasolla tunnustettu tosiasia aina lainsäädäntöä myöten. Valvontaviranomaisten toiminnan laajuudesta kertoo jotain myös elokuussa 2001 säädetty *laki juridisten henkilöiden ja yksityisyrittäjien oikeuksien suojelusta valtion harjoittaman valvonnan yhteydessä*. Laki muun muassa rajoitti yrityksiin tehtävien tarkastuksien määrää ja se vähensi monin tavoin valvontaviranomaisen valtuuksia aikaisempaan nähden. Tällä hetkellä useimmat viranomaiset saavat tehdä yritykseen ainoastaan yhden, niin sanotun suunnitellun tarkastuksen kahdessa vuodessa. Tätä useampiin tarkastuksiin täytyy olla joku perusteltu syy. Venäläisten yritysten keskuudessa vuonna 2006 tehdyn kyselyn mukaan eniten tarkastuksia yrityksiin teki miliisi, joka teki keskimäärin 3,6 tarkastusta vuodessa. Seuraavaksi eniten kävi elinlääkintäviranomainen (3,4 tarkastusta), veroviranomainen (3,3), paikallishallinnon viranomaiset (3,2) ja rakennustarkastaja (2,6 tarkastusta vuodessa). Näin aktiivista oli siis valvontaviranomaistoiminta vielä voimaan tulleen vuoden 2001 lain jälkeenkin. (Kosonen 2011, 60) Hadjikhaniin ja Johansonin tutkimuksessa mukana olleet monikansalliset suomalaisyritykset (1996, 28) raportoivat useita valvontaviranomaisen tarkastuskäynneistä yrityksessään, mikä on osoitus viranomaisten kontrolloivasta käytöksestä Venäjällä.

Erilaiset yrityksiin tehtävät tarkastukset vievät runsaasti yritysjohtajien aikaa ja usein niiden tarkoituksena on lahjuksien kalastelu (Mäkinen 2005, 20). Lukemattomien viranomaistarkastuksien avulla valvotaan esimerkiksi paloturvallisuutta, hygieniaa, työturvallisuutta sekä ympäristönsuojelua koskevien määräysten noudattamista. Myös esimerkiksi miliisi ja verottaja tekevät omia tarkastuksiaan. Tarkastuksien ongelmana on se, että niitä on määrällisesti erittäin paljon, sillä niitä suorittavat jopa kymmenet eri valvontaelimet. Useiden tarkastuksien takana on laittomien maksujen kerääminen, mikä ulkomaalaisen yrityksen on syytä tiedostaa. Tilannetta hankaloittavat julkisen hallinnon huonot palkat. (Karhunen et al. 2008, 182) Edellä oleva kertoo venäläisten pienyrityksien näkemyksiä korruption yleisyydestä yritystoiminnan eri osa-alueilla kuten viranomaistarkastuksissa (Kosonen 2011, 21). Kuviosta käy ilmi, että lähes 32 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että korruptio on viranomaistarkastuksien yhteydessä tavanomainen ilmiö. Tämän perusteella voitaneen sanoa, että viranomaisvalvonnan alueella esiintyy merkittävässä määrin mielivaltaisia käytäntöjä ja ennalta-arvaamattomuutta yritystoiminnan näkökulmasta.



**Vaihtoehdon "tavallinen ilmiö" valinneiden vastaajien osuus kaikista vastaajista.*

Kuvio 8 Korruption yleisyys yritystoiminnan eri osa-alueilla (Kosonen 2011, 21)

Viranomaistarkastuksia voidaan luonnehtia Venäläisen byrokratian erityispiirteeksi, ja niiden perimmäisenä tarkoituksena on varmistua, että yritykset noudattavat viranomaismääräyksiä ja lainsäädäntöä. Haastattelujen mukaan yleisimmin tarkastuksia tekevä taho on verottaja. Suomalaisyrietykset kokevat, että venäläisellä verotarkastajalla on paine löytää yrityksen kirjanpidosta jotain huomautettavaa, koska täten hän näyttää työnantajalleen tekevänsä työn hyvin. Toisinaan on käynyt jopa niin, että tarkastaja on pyytännyt yritystä lisäämään kirjanpitoon virheellisen dokumentin, jonka perusteella hän voi määrätä yritykselle nimellisen sakkomaksun. (Kosonen 2011, 44)

Yleinen käsitys on, että verotarkastajilla on tietty tulostavoite toimintansa ohjenuorana, minkä varjolla virheitä yrityksen toiminnasta tulee löytää vaikka väkisin. Verotarkastukset koetaan pikkutarkkoina ja rasittavina, sillä yrittäjältä voidaan vaatia monenlaisia dokumentteja, jopa ilman aikarajoja niiden palauttamisesta. Yleinen suomalaisyrittäjien mieliala tuntuu olevan, että rehellisenkin yrityksen on lähes mahdotonta selvitä ilman mitään huomautuksia verotarkastajalta. Verottajan osalta ei ole tapahtunut merkittävää modernisoitumista sitten 1990-luvun, sillä sähköisiä järjestelmiä ei ole riittävästi käytössä. Tästä syystä jokainen verottajan operaatio on työlästä paperipinkkojen läpikäyntiä. Suomalaisyrittäjät kritisoivat myös runsaasti venäläisen kirjanpidon vaatimuksia, joita pidetään lähes absurdeina. Tämä on johtanut siihen, että oman kirjanpitäjän pitäminen hyvin pienissäkin yhtiöissä on välttämätöntä ja

huomattavasti yleisempää Venäjällä kuin Suomessa. Kuitenkin todettakoon, että venäläisen verotarkastajan toiminta on siistiytynyt 1990-lukuun verrattuna. Asiaan ovat edesauttaneet mm. lainsäädännön selkiytyminen sekä päätösten onnistuneet kumoamiset oikeusteitse. Suomalaishaastateltujen mukaan oikeuden käsittelyajat ovat kohtuullisia tätä nykyä, ja jopa hie-
man epäselvemmissä tapauksissa, joissa yrittäjä ei ole pystynyt olemaan varma asiastaan, oikeus tulkitse asian olleen simputusta verottajan puolelta. Viranomaisten toiminta ei näin ollen ole enää pelkästään mielivaltaista, mihin on auttanut huomattavasti esimerkiksi oikeuslaitoksen toiminnan kehittyminen positiivisempaan suuntaan. (Karhunen et al. 2008, 172–175)

Merkittävän poliittisen riskin valvontatoiminnasta tekee se, että Venäjän lainsäädäntö antaa yrityksen toimintaa valvoville laajat oikeudet keskeyttää yrityksen toiminta tutkinnan ajaksi, mikäli siihen kohdistuu epäily säädöksen rikkomisesta. Vaikka epäily myöhemmin osoittautuisi turhaksi, on yritystoiminnalle voinut jo syntyä tästä johtuen korvaamattoman suuret rahalliset tai imagolliset vahingot. Haastateltujen suomalaisyritysten mukaan piiruntarkkuus lainsäädännön ja muiden määräyksien noudattamisessa vähentää viranomaisbyrokratian aiheuttamaa riskiä. Lainsäädännön mutkia ei tulisi oikoa. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa verotarkastaja virheellisesti väittää kirjanpitoaineistosta löytyvän rikkeitä. Asia voidaan viedä tarkastajan esimiehelle sen jälkeen, kun on itse tarkastettu materiaali läpi todeten, että kirjanpidossa ei ole tehty virheitä. Usein jo tämä riittää laukaisemaan ikävän tilanteen. (Kosonen 2011, 44)

Miliisi on tyypillisesti viranomainen, joka tuplaa muiden valvontaviranomaisten toimintaa ilman selkeää omaa mandaattia ja aiheuttaen näin hankaluuksia yrityksille. Suomalaisyrityksiltä kysyttäessä käy ilmi, että erityisesti miliisin tekemissä tarkastuksissa koetaan olevan taustavaikuttimena rahastus (Kosonen 2011, 45). Karhunen et al. teoksessa (2008, 182–187) käy ilmi, kuinka miliisi oli esimerkiksi mielivaltaisesti käynyt etsimässä virheitä elintarvikkeiden etiketeistä, sakottaen sitten niistä kauppiaita. Myös tyypillisenä miliisin toimintana pidettiin sitä, että miliisi punnitsee ruoka-annoksia ja niiden ainesosia ravintoloissa ja vertailee niitä ruokalistoissa ilmoitettuun – löytäessään poikkeamia miliisi antaa sakon. Myös valvontaviranomaisten kanssa kohdatut ongelmat näyttävät näin korostuvan elintarvike- ja ravintola-alalla. Raja-alueen tarkastuksissa tullissa eniten hankaluuksia ja korruptiota kokevat kuljetusalan yritykset. Rahankeruuta tapahtuu rajalla esimerkiksi väitetystä lastin ylipainosta aiheutuvien maksujen muodossa (excess weight fees) ja maan sisällä erinäisten sakkomaksu-

jen muodossa väitettyjen liikenne rikkomusten vuoksi poliisiratsioissa. Syy, miksi suomalaiset vastaajat pitivät edellä mainittuja maksuja korruptiona, oli se, että kerätyillä maksuilla oli aina jokseenkin epäselvä laillinen perusta. Lisäksi maksut piti aina suorittaa käteisellä, ilman että maksusta olisi saanut jälkikäteen kuittia tai muuta dokumentaatiota. Kuljetusalan yritysten lisäksi merkittävää korruptiota Suomen ja Venäjän rajalla kokevat suomalaiset puuteollisuuden yritykset. (Aromaa 2009, 24)

Tutkimuksessa oli haastateltu kaupan alalla toimivaa suomalaishenkilöä, jonka näkemyksen mukaan valvontaviranomaisten tekemät tarkastukset olisivat vain lisääntyneet 2000-luvun puolivälin jälkeen. Eri haastateltujen näkemyksiä yhdistävä tekijä oli se, että tarkastajat keräävät selvästi rahoja omiin taskuihinsa. Vaikuttaisi myös siltä, että vaikka tarkastaja ei hyötyisi kohteistaan henkilökohtaisesti, on valtion organisaatioille tyypillistä määritellä tulostavoitteensa tehtyjen tarkastuksien ja niistä saatavien sakkomaksujen avulla. Erilaisia sakottamisen kohteita pitää näin ollen virkamiehen löytää, koska se on hänelle asetettu tavoite. Aikaisemmin ulkomaalaisyritysten uskottiin olevan viranomaisten silmätikkuja erilaisille tarkastuksille. Nyt enemmistö haastatelluista sanoi olevansa sillä kannalla, että viranomaistoiminta olisi tällä hetkellä jokseenkin reilumpaa kohdistuen tasaisemmin myös venäläisyrittäjiin, koska niissäkin yrityksissä pyörii tänä päivänä rahaa. (Karhunen ym. 2008, 182–187)

Pienimmätkin paikalliset toimijat saattavat hyödyntää olemassa olevia henkilösuhteitaan siten, että ne järjestävät viranomaistarkastuksia kilpailijayrittäjiin. Tämän tyyppistä kilpailijoiden epärehellistä toimintaa vastaan on hankala suojautua, koska säädetyt lait eivät tarjoa siihen eväitä. Tämä asettaa yrityksiä epäsuhtaisiin asemiin toisiinsa nähden. Kilpailulaki Venäjällä on tässä mielessä vielä varsin kehittymätön Suomeen verrattuna, ja useat venäläisyrittäjät saattavat käyttää suomalaisittain epäoikeudenmukaisia keinoja toiminnassaan. Tässäkin tapauksessa kenties parhaana riskiltä suojautumisen keinona toiminee omien henkilösuhteiden hyödyntäminen. Tarvittavien kumppanuusverkostojen luominen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, eikä siis ole pikatie riskiltä suojautumiseen. (Kosonen 2011, 55) Eivätkä vain kilpailijat, vaan myös viranomaiset voivat käyttää tarkastuksia keinona luoda valituille yritykselle epäedulliset toimintaolosuhteet tietyssä tilanteessa. Haastateltujen suomalaisyritysten mukaan on yrityksen koolla paljon merkitystä, mietittäessä sen neuvotteluasemaa suhteessa julkiseen sektoriin. Yrityksen koko ja sen merkitys alueen budjetille vaikuttavat siihen, miten valvontaviranomaiset suhtautuvat yritykseen. (Karhunen ym. 2008, 184). Pienet yritykset

joutuvat ottamaan tämän huomioon Venäjän-toiminnoissaan, etenkin jos paikallisia kumppaneita ja suhdeverkostoa ei ole vielä ehtinyt kertyä kovin runsaasti.

Viranomaistarkastukset kohdistuvat eri tavalla eri toimialoihin. Esimerkiksi rakennusalan yritykset, elintarvikkeita käsittelevät yritykset tai uusia tuotantotiloja rakentavat yritykset joutuvat olemaan runsaasti tekemisissä eri lupa- ja valvontaviranomaisten kanssa. Toisaalta, yritykset, joilla on Venäjän-puolella pelkkä myyntikonttori, eivät välttämättä päädy juurikaan tekemisiin valvontaviranomaisten kanssa. Esimerkiksi verotarkastuksen osalta on lainsäädännön selkiytyminen sujuvoittanut yrityksen kanssakäymistä verottajan kanssa. Muiden tarkastuksien osalta lainsäädännön epäselvyys ja lain monet tulkintamahdollisuudet ovat yhä iso ongelma ja luovat ennalta-arvaamattomuutta viranomaisten toimintaan. Yleinen ilmapiiri Venäjällä on se, että yritys ei voi olla koskaan varma, mikä on viranomaisen lopullinen kanta johonkin asiaan. Esimerkiksi Karhunen et al. 2008 (184–185) tutkimuksessa eräs rakennus-alalla työskennellyt suomalaishaastateltu toteaa, että heidän alallaan hankalin viranomainen on ehdottomasti palotarkastusviranomainen. Jopa saman palotarkastajan tulkinnat kahdessa peräkkäisessä kohteessa samasta asiasta voivat olla erilaiset.

Haastateltujen suomalaisyrittäjien mielestä yrityksen tulee pohtia omia resurssejaan ja miettiä, milloin on kysymys asiasta, jonka puolesta haluaa taistella. Yrittäjän ei ole järkeä tappelemaan ja tuhlata resurssejaan kaikkiin asioihin, joista sakko on annettu väärin perustein. Aina-kaan jos kyse ei ole yrityksen kannalta kovin merkittävistä rahasummista. Erittäin tyypillinen suomalaisyrityksien kohtaama korruption muoto Venäjällä ovat juurikin perusteeltaan epäselvät, viranomaistarkastuksiin liittyvät sakkoluontoiset maksut (Kosonen 2011, 3).

3.3 Riskienhallintakeinoja lupa- ja valvontaviranomintaan varautumiseksi

Hadjikhanin ja Johansonin (1996, 72) tutkimuksessa tuodaan esille se, että poliittisesti epävakaisissa oloissa toimivilla yrityksillä on erityinen tarve luoda suhteita sekä yritysmaailman edustajiin että poliittisiin toimijoihin ja päättäjiin. Pelkästään poliittisten riskien arviointia tärkeämpää on se, että yrityksellä on tietoisesti laadittu pitkän aikavälin strategia poliittisen epävakauden hallitsemiseksi kohdemaassa. Poliittisten riskien arviointi tulee siis yhdistää analyysiin yrityksen suorista ja epäsuorista kontakteista poliittisiin toimijoihin kohdemaassa.

Salmi ja Heikkilä (2014, 24, 27–28, 30) ovat tutkineet niitä tapoja, joilla kansainväliset, Venäjälle etabloituneet suuryritykset kommunikoivat julkishallinnon virkamiesten kanssa. Etenkin kehittyvillä markkinoilla, kuten Venäjällä, yrityksen suhteilla julkishallintoon ja sen yksittäisiin virkamiehiin on hyvin kriittinenkin rooli. Monimutkaisen suhde- ja kommunikointiverkoston ylläpitäminen on tärkeää ei ainoastaan etabloiduttaessa, vaan myös silloin kun yritys on vakiinnuttanut asemansa Venäjän markkinoilla. Julkishallinnon virkamiehet vastaavat lakien ja sääntöjen toimeenpanosta sekä tulkitsemisesta, minkä vuoksi heillä on merkittävät valtuudet häiritä tai edistää maan yritystoimintaa. Kontaktit julkishallintoon ovat joko suoria tai epäsuoria, jolloin yhteydenotto esimerkiksi tulliviranomaisiin tapahtuu tullibrokerin kautta. Säännöllisiä keskusteluyhteyksiä pidetään muun muassa sertifiointikeskuksiin, tulliin, veroviranomaisiin ja maahanmuuttoviranomaisiin. Suurin osa yhteydenpidosta julkishallintoon liittyy tiedonvaihtoon, ylimääräisiin selvityksiin sekä toisaalta muuhun yleiseen tiedonvaihtoon koskien yhtiön operointia, millä rakennetaan yhtiön legitimitettä viranomaisten silmissä.

Kosonen et al. (2008, 189–192) tutkimuksessa käy ilmi, että osa suomalaisyrityksistä harrastaa aktiivista lobbausta ja pitää yllä rakentavia suhteita paikallishallinnon ja lupaviranomaisten suuntaan. Katsotaan, että etukäteen tehty yhteydenpito päättäjiin on erityisesti suurissa hankkeissa ja investoinneissa jopa välttämätöntä, jotta välttyään ikäviltä yllätyksiltä. Suomalaisyritykset ovat myös pystyneet lobbaamalla oikeita tahoja vaikuttamaan lainsäädäntötyöhön, mikä on edesauttanut yrityksen omaa agenda. Isompi osa yrityksistä tyytyy kuitenkin vaikuttamaan vain paikallishallintoon, joka päättää monista asioista esimerkiksi infrastruktuuriin liittyen. Kuitenkin suomalaisten yritysten mukaan raja hyväksyttävän ja laittoman viranomaisiin vaikuttamisen välillä eroaa Venäjällä huomattavasti suomalaisesta käsityksestä (Kosonen 2011, 22). Huomionarvoista on myös se, että alue- ja paikallishallinnon vaihtuessa aiheutuu henkilövaihdosten ketju kohdealueella. Tämä aiheuttaa usein hallinnon prosessien viivästymistä tai pahimmassa tapauksessa niiden pysähtymistä. Toiminnan edellyttäessä hyviä viranomaissuhteita, on pyrittävä ennakoimaan tulevia henkilömuutoksia ja viranomaissuhteita ei saa koskaan laskea vain yhden henkilön varaan. Myös asioita valmisteleviin tahoihin on hyvä pitää yhteyttä. (www.formin.finland.fi 2015f)

Kontaktien pito viranomaisiin on lisäksi hyvin tärkeää tiedonsaannin kannalta, esimerkiksi koskien lakimuutoksia ja uusia säädöksiä, sillä viranomaisten tiedotusta pidetään riittämättö-

mänä näissä asioissa eikä ennakkopäätöksiä ole saatavilla. (Karhunen et al. 2008, 190–191). Kososen mukaan (2011, 45) edellä kuvatun kaltainen suhdetoiminnan ylläpitäminen viranomaisiin yhdistettynä siihen, että yritys hoitaa kaikki lakisääteiset velvollisuutensa mahdollisimman tarkkaan, ovat ehdottomasti tärkein tapa suojautua viranomaiskorruptiolta sekä mahdollisilta muilta viranomaisten tартtumapinnoilta.

Useissa tutkimuksissa on korostettu, että sosiaalisten kontaktien hyödyntäminen omien verkostojen kautta voi olla merkittävässä asemassa haettaessa lisenssejä tai lupia esimerkiksi tehdasalueen rakennuttamiseksi tai vaikka rahoituksen varmistamiseksi hallinnon omistamista pankeista. Tämän katsotaan olevan paikallisten toimijoiden tapa aktiivisesti vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä, eivätkä he vain ole passiivisia toimijoita tai toimijoita, jotka ainoastaan reagoivat ympäristöönsä. Tässä suhteessa ulkomaalaiset yritykset ovat heikommassa asemassa, koska suhdeverkostot ovat niillä huomattavasti ohuimmat verrattuna mihin tahansa paikalliseen toimijaan. (Puffer, McCarthy & Boisot 2010, 445)

Vaikka Venäjä on korkeiden investointiriskien maa, voi ulkomainen yritys pienentää etabloitumiseen liittyviä riskejä harkitulla sijoittautumisella. Venäjällä toimii useita teollis- ja innovaatiotoiminnan erityistalousalueita, joita koskien säädettiin laki erityistalousalueista kymmenisen vuotta sitten. Lain puitteissa Venäjä voi määritellä alueelle erityisen juridisen statuksen ja taloudellisia etuja, jotka ovat sekä venäläisten että ulkomaalaisten yritysten käytössä 49 vuoden ajan alueen perustamisajankohdasta lukien. Erityistalousalueilla on yrityksille useita kannustimia aloittaa tuotanto, esimerkiksi yksinkertaistettu byrokratia, valmiit kommunikatio-, sähkö-, vesi-, kaasu- ja viemäriverkostot sekä ”yhden luukun periaate” eli erityistalousalueen yritykset voivat hoitaa sopimusasiansa yksinkertaistetusti pelkästään paikallisen hallintoelimen kanssa. Venäjällä on tällä hetkellä kuusi tuotantoteollisuuden ja viisi innovaatioteollisuuden erityistalousaluetta. Tuotantoteollisuuden erityistalousalueet ovat Tatarstanin Alabuga, Lipetsk, Toljatti, Sverdlovskin Titaanilaakso, Pihkovan Moglino ja Kaluga. Teknologian kehittämiseen ja käyttöönottoon keskittyvät alueet sijaitsevat Moskovan alueella, Pietarissa, Tomskissa ja Tatarstanissa. (Venla 206, 36–37)

Moskovassa toimii Piilaakson mallin mukainen Skolkovon erityistalousalue. Skolkovoon oli rekisteröitynyt vuoteen 2013 mennessä noin 900 jäsentä, joista suurin osa start up-yrityksiä, jotka ovat saaneet rahoitusta, veroetua tai molempia. Skolkovoon on tähän mennessä liittynyt

yhteensä yli 50 venäläistä ja kansainvälistä riskirahoittajaa, jotka ovat sitoutuneet sijoittamaan sinne 350 miljoonaa dollaria. (www.tekes.fi 2016a)

Venäjällä toimii lisäksi kaksi suomalaisten yritysten hallinnoimaa teollisuuspuistoa, YIT:n Greenstate Leningradin oblastissa ja Lemminkäinen Industrial Park Kalugan oblastissa. Suomalaisilla teollisuuspuistoilla ei ole erityistalousalueen statusta, mutta ne tarjoavat myös useita tuotannon aloittamista helpottavia palveluita ja suomalaisille yrityksille tutun liiketoimintakulttuurin. Esimeriksi YIT:n Greenstatessa on valmiiksi rakennettuna sähkö-, vesi- ja viemäri-liittymät ja siellä toimii oma hallinnointiyhtiö, joka mm. hoitaa alueen teitä ja muita infra-kohteita ja on vuorovaikutuksessa viranomaisten kanssa. Erityistalousalueiden kehittämisestä vastaa valtion kokonaan omistama OOO Special Economic Zones-yhtiö. (Venla 2016, 39)

Erityistalousalueiden ja niin sanottujen tiedekaupunkien, joissa tutkimuskeskusten oli tarkoitus saada lisärahoitusta sekä paikallisesta että federaation budjeteista, ei katsota kuitenkaan kehittyneen kovin merkittäväällä tavalla. Venäläiset ICT-yritykset pitävät byrokraattisia ja hallinnollisia esteitä yhä kaikista merkittävimpinä kaupan esteinä. (Lonkila 2011, 44)

4 YHTEISKUNNAN JA LAINSÄÄDÄNNÖN JATKUVA MUUTOS POLIITTISENA RISKINÄ

4.1 Venäjän lainsäädäntöympäristön piirteitä

Venäläinen yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja erityisesti yrityksien toimintaan kiinteästi vaikuttavat lupa- ja muut viranomaisprosessit (esimerkiksi työluvut, sertifioinnit, rekisteröinnit) muuttuvat jatkuvasti. Ajankohtaisin tieto löytyy vain harvoin Suomessa olevilta toimijoilta. Lainsäädäntöympäristö on lisääntyneestä ulkomaalaisesta kilpailusta huolimatta yhä sisänpäin lämpiävä. Edes Venäjän WTO-jäsenyys ei ole poistanut venäläisten tuotteiden suosimista julkisissa hankinnoissa. (www.formin.finland.fi 2015f) Venäjän lainsäädäntöön on viime aikoina lisätty nopealla tahdilla lainsäädäntöä, joka suosii venäläisiä yrityksiä ja täten lisää protektionismia. (www.formin.finland.fi 2016b, 7)

Karhusen ym. (2008, 170–171) tutkimuksessa suomalaisyritykset kritisoivat Venäjän lainsäädäntöympäristöä siitä, että se lähtee sekä suomalaisten että venäläisten mielestä siitä olettamasta, että se, mikä ei ole erikseen sallittua on kiellettyä. Lainsäädännön katsotaan myös perustuvan ajatukseen siitä, että kaikki yksityishenkilöt ja yritykset pyrkivät rikkomaan lakia niin paljon kuin mahdollista, ja lainsäätäjä keskittyy työssään lähinnä taistelemaan tätä sisäsyntyistä rikollistaipumusta vastaan. Suomalaisyrityksien näkökulmasta lainsäätäjä ei tunne inhimillisen virheen käsitettä, mistä johtuen pienimmänkin rikkomuksen taustalla nähdään yleensä tuottamuksellinen toiminta. Näistä syistä johtuen markkinoilla operoivat eivät syyttä korosta piiruntarkkuutta, koska toiminnan pienellä virheellä voi Venäjällä olla samat seuraukset kuin suurella huijauksella. Venäjällä korostuu asioista itse selvän ottaminen. Karhusen ym. tutkimuksessa käy ilmi, että tietyissä tilanteissa kuten viisumeihin liittyvissä menettelyissä, suomalaisyritykset ovat kokeneet olevansa paremmin perillä lainsäädännöstä ja sen muutoksista kuin Venäjän viranomaiset. Yritykset pyrkivät pitämään yhteyksiä viranomaistahoihin siitäkin syystä, että ne saisivat tuoretta tietoa kulloinkin voimassa olevista vaatimuksista. Uuden lain voimaantulo aiheuttaa tyypillisesti epävarmuutta siitä, miten lakia tulisi ryhtyä soveltamaan, mitä dokumentteja tullaan vaatimaan ja miten se vaikuttaa yritystoimintaan.

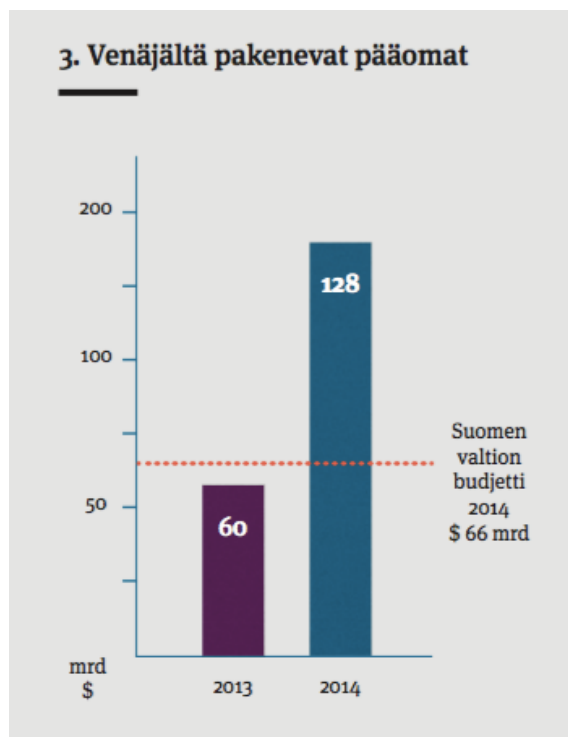
Uusien markkinatoimijoiden on myös syytä perehtyä Venäjällä toimiessaan tarkasti kysymyksiin, jotka liittyvät vero- ja sertifiointiasioihin sekä markkinointiin, kuluttajansuojaan, maksuliikenteeseen ja myynnin rajoituksiin. Erityinen haaste on Venäjällä verkkokaupassa toimiville yrityksille monimuotoinen ja vaikeaselkoinen lainsäädäntöympäristö. Yrityksen on huomioitava Venäjän siviilioikeus, laki kuluttajanoikeuksista, laki etämyydyistä tuotteista sekä täysin uutena henkilötietojen säilyttämistä ja suojaamista sääntelevä laki, joka on astunut voimaan 1.9.2015. Tuotteista ja palveluista tulee tarjota kuluttajalle ”riittävät tiedot”, tai muuten tuotteella voi olla jopa kolmen vuoden palautusoikeus, tosin eri tuotekategorioissa vaatimukset vaihtelevat. (www.formin.finland.fi 2015e)

4.2 Venäjän markkinoiden piirteitä

Solangan mukaan (2016, 6) Venäjästä on vuodesta 2014 lähtien kehittynyt kasvavassa määrin protektionistinen maa, johtuen pitkälti sisäpoliittisista valinnoista suosia tuonninkorvauspolitiikkaa lähes kaikilla taloudellisen toiminnan osa-alueilla. Vuonna 2015 Venäjä toteutti ulkomaalaisia yrityksiä syrjiviä aloitteita enemmän kuin yksikään muu maa. Venäjän on keskittynyt kaupan ulkosuhteissaan enemmän Euraasian Unionin talousalueeseen ja rakentamaan korkean tason poliittista infrastruktuuria liittoutuman jäsenmaiden kanssa, edistään siis lähinnä EEU:n sisäistä kauppaa. (Solanko 2016, 6–7, 9) Miltton Insights raportissa (2014, 29–30) haastatellut Venäjän kaupan asiantuntijat ja elinkeinoelämän vaikuttajat kehottavat Venäjälle tosissaan pyrkiviä yrityksiä järjestämään merkittävän osan kuluistaan ruplamääräiseksi, sillä ruplan kurssiheilahteluita pidetään todennäköisinä myös jatkossa. Venäjällä myytävää tuotantoa siis kannattaa, jos mahdollista, lokalisoida Venäjälle. Lokalisoidussa asetelmassa ruplan heikkeneminen ei vaikuta yritykseen siten, että tavaraa jouduttaisiin myymään huomattavasti halvemmalla euroissa, tai että tavara olisi liian kallista ruplissa verrattuna paikallisiin tuotteisiin.

Venäjän talouden pitkäaikaisen kehityksen kannalta huolestuttavaa on erityisesti pitkään jatkunut investointien vähäisyys taloudessa. Tällainen kehityssuunta kiinteiden investointien osalta on ollut jo vuodesta 2013 lähtien, eli jo ennen öljyn hinnan rajua laskua ja Ukrainan kriisin synnyttämiä pakotteita. Investointien supistuminen kertoo myös osaltaan Venäläisen liiketoimintaympäristön haasteista, kun venäläiset ja ulkomaalaiset sijoittajat näkevät inves-

toientien odotettavissa olevan tuotto-riski –suhteen sellaiseksi, että investointeja ei ole järkevä lisätä. Vaikka heikentynyt rupla on osaltaan tukenut monien yritysten kykyä kilpailla tuontia vastaan, ovat kasvaneet rahoituskustannukset hidastaneet juuri investointien kasvun alkua. Venäjän talouskasvu ei pysty olemaan pitkällä aikavälillä kestävällä pohjalla, elleivät investoinnit elvy. (Korhonen, Forsberg, Korhonen & Simola 2016, 5–6) Rahoituspakotteiden olemassaolo vaikuttaa investointien tulevaisuuteen, sillä investointeihin ei riitä pääomaa, jos lännen rahahanat pysyvät suljettuina. Venäjä on kokenut Ukrainan kriisin jälkeen voimakasta pääomien pakoa maasta, tai oikeastaan voidaan puhua valuuttapaosta, sillä rahaa on siirtynyt erityisesti ruplasta muihin valuuttoihin. Valuuttapaon määrän arvioitiin olleen lähes 130 miljardia dollaria vuonna 2014, mitä havainnollistaa kuvio 9.



Kuvio 9 Venäjältä pakenevat pääomat (Milton Insights 2014, 21)

Öljy- ja kaasusektorin merkittävyys Venäjän kokonaistuotannon kannalta on säilynyt merkittävänä. World Bankin mukaan (www.worldbank.org 2016c) yli puolet Venäjän viennistä koostuu energiasektorin tuotteista. Simolan, Solangon ja Korhosen mukaan (2013, 4–5, 7, 11) energiateollisuuden todellisen volyymin selvittämistä BKT:sta hankaloittaa öljy- ja kaasusektorin toimintojen jakautuminen monille talouden sektoreille. Esimerkiksi öljynjalostus tiliöidään erikseen ja sen arvioidaan muodostavan 3 – 4 prosenttia BKT:sta. Venäläiset öljy- ja kaasuyhtiöt myyvät tuotteensa tavallisesti siirtohinnoittelulla omistamiensa kauppaliikkeiden

kautta, jolloin kaupan tuotot ja arvonlisäys näkyy kansantalouden tilinpidossa kaupan alalla. Energiasektoriin luetaan yleensä myös hiilen ja sähkön tuotanto. Koko energiasektorin osuuden kokonaistuotannosta arvellaan olevan noin 30 prosenttia. Monilla öljytuotannon alueilla kuten Länsi-Siperiassa ja Uralilla on jo ohitettu tuotantokuippu, mikä lisää painetta investointeihin uusilla öljyesiintymillä. Investointeja kuitenkin hankaloittaa esim. Pohjois-Venäjällä ja arktisilla mannerjalusta-alueilla vallitsevat vaativat olosuhteet. Valtion öljy-yhtiöllä Rosneftillä ja valtion kaasuyhtiö Gazpromilla on yksinoikeus mannerjalustan öljy- ja kaasuvarojen hyödyntämiseen. Muut yritykset, sekä kotimaiset että ulkomaiset, voivat osallistua hankkeisiin vain vähemmistöosakkaina.

Gazprom ja Rosneft ovat julkisia osakeyhtiöitä, joissa suurimpana osakkeenomistajana on valtio. Gazpromin markkinaosuus kaasusektorilla on 65 prosenttia ja Rosneftin osuus öljysektorista 35 prosenttia, ja näiden lisäksi energiasektorilla toimii noin 200 pienempää yksityistä ja julkisomisteista yhtiötä. Kaasuntuotannossa muita merkittäviä yhtiöitä ovat mm. Novatek (8 % markkinoista), Lukoil (3 %) ja Surgutneftgaz (1,5 %), ja öljysektorilla Lukoil (16 % markkinoista), Surgutneftgaz (11, 5 %) ja Tatneft (5 %). Viime vuosien tendenssinä valtion suunnalta on ollut se, että öljy- ja kaasuun liittyvät pääomat siirtyisivät yhä kasvavassa määrin kansalliseen omistukseen ja pois yksityisestä ja ulkomaalaisesta omistuksesta. (www.worldbank.org 2016c)

WTO:n jäseneksi liittyminen ei ole johtanut Venäjällä merkittäviin talouden rakenteellisiin uudistuksiin tai talouden kasvuun. Laajalle hyväksytty näkemys on, että Venäjän ei ole onnistunut merkittävästi hyötymään WTO-jäsenyydestään. Venäjän raaka-ainevetoinen talous ei ole juurikaan integroitunut globaaleihin arvoketjuihin, mistä johtuen se on vähemmän riippuvainen viennin ja tuonnin sujuvuudesta, jota WTO on voinut tarjota. Raaka-ainevienti kohtaa minimaalisesti tai ei lainkaan tuonnin esteitä globaaleilla markkinoilla, minkä takia WTO ei ole voinut tarjota Venäjällä välittömiä hyötyjä. Vertailun vuoksi esimerkiksi Kiina on merkittävällä tavalla hyötynyt WTO-jäsenyyden mukanaan tuomista eduista kuten madaltuneista tullimaksuista, lisääntyneestä kilpailusta ja avautuneista uusista markkinoista. Jäsenyys on hyödyttänyt Kiinaa sekä viennin kasvuna että nousemisessa arvoketjussa. Huipputeknologian osuus Kiinan viennistä on kasvanut 1990-luvun 10 prosentista, kun osuus vuonna 2014 oli jo lähes 30 prosenttia. Huipputeknologian osuus Venäjän viennistä on pysytellyt alle 10 prosentissa, ja suurin osa tästä viennistä liittyy sotateollisuuteen. (Solanko 2016, 6–8)

Innovaatioiden vähäisyys Venäjällä on nostettu toistuvasti esille yhtenä merkittävimmistä haasteista, sillä raaka-ainevetoinen talous tarvitsee kipeästi uusia innovaatioita. Kuitenkin historiallisesti innovaatiot kohtaavat Venäjällä monia kulttuurillisia esteitä, joita ovat luomassa muun muassa seuraavat paikalliselle kulttuurille tyypilliset tekijät: vahva oletus ylhäältä alas tapahtuvasta keskitetystä johtamistyylistä, autoritäärinen johtamistyyli, joka on johtanut monin paikoin ihmisten pelkoon kantaa itse vastuuta tekemisistään, matala taipumus riskinottoon, virheiden tekemiseen negatiivisesti suhtautuva työpaikkakulttuuri ja ihmisten mielikuvat yrittäjyydestä, jotka usein saattavat liittyä harmaaseen talouteen. Venäjältä tyypillisesti puuttuvat yrittäjyyskulttuuri ja yrittäjyydelle tarvittava infrastruktuuri, ja yrittäjyys oli jopa kiellettyä Neuvostoliiton aikana. Kaikki nämä piirteet ovat historiallisesti johtaneet yrittäjätoiminnan sekä tuotteiden ja palveluiden kaupallistamismahdollisuuksien puuttumiseen Venäjällä. Voidaan todeta, että Venäjällä suurin osa innovaatioaloitteista on tapahtunut ylhäältä-alas –periaatteella valtiojohdon aloitteesta. Vaikka näissä aloitteissa on voinut olla mukana muitakin instituutioita kuin valtionhallinto, on innovaatioprosesseista lähes poikkeuksetta puuttunut epäformaalien kulttuuris-kognitiivisten instituutioiden, kuten yrittäjyyttä synnyttävän kulttuurin, tuki. (McCarthy, Puffer, Graham & Satinsky 2014, 253)

4.3 Jatkuvasti muuttuva Venäjän lainsäädäntö- ja yritysympäristö

Suomalais-venäläisen kauppakamarin mukaan (www.svkk.fi 2016e) Venäjällä astui voimaan 1. tammikuuta 2017 julkisia hankintoja rajoittava asetus, joka edellyttää julkisissa hankinnoissa noudatettavan tietyin poikkeuksin venäläisen alkuperän ensisijaisuutta. Kotimaiset eli venäläiset tuotteet saavat 15 prosentin kustannusedun verrattuna ulkomaisiin tuontituotteisiin. Asetus hyväksyttiin 16. syyskuuta 2016 ja sen soveltamisala on poikkeuksellisen laaja, sillä sen kohteena ovat lähtökohtaisesti kaikki tavarat, työ ja palvelut. Kotimaiseksi tuotteeksi määritellään ne tuotteet, jotka on kokonaan valmistettu Venäjällä tai niiden kotimaisuusaste vastaa tullilainsäädännössä määriteltyjä kotimaisuuden kriteerejä. Tavarat tai palvelut tuottaja määritellään kotimaiseksi, mikäli se on juridinen henkilö Venäjällä. Tämän takia venäläinen yritys voi olla kokonaan ulkomaalaisomisteinen, kuitenkin pois lukien erikseen määriteltyt alat, joilla ulkomaalaisomistusta on rajoitettu. Esimerkiksi poikkeuksen tekevät mediayhtiöt, joiden ei nähdä olevan kotimaisia ulkomaalaisomistuksen ylittäessä 20 prosenttia. Asetus koskettaa sellaisia julkisia hankintoja, joita toteuttavat seuraavat entiteetit: valtionkorporaatiot, luonnolliset monopoliyhtiöt ja yritykset, joissa Venäjän valtion omistusosuus on yli 50 prosenttia.

Kotimaisen tuotannon suosiminen toteutetaan käytännössä siten, että tarjousten vertailuvaiheessa kotimaisten tuotteiden tai palveluiden hinnasta vähennetään 15 prosenttia, mikä parantaa kotimaisten tuotteiden hintakilpailukykyä. Sopimusvaiheessa kotimaisesta tarjouksesta esitetään maksettavaksi kuitenkin alkuperäinen tarjoushinta, eli ilman 15 prosentin hinnan alennusta. Asetuksen taustalla on pyrkimys kehittää kotimaisen tuotannon asemaa sekä houkutella ulkomaisia yrityksiä etabloitumaan Venäjälle. Valtio-omisteisen sektorin osuudeksi BKT:sta arvellaan olevan Venäjällä noin 50 prosenttia ja valtionsektorin hankintojen yhteisarvon arvioidaan olevan vuositasolla 320 miljardia euroa. (www.svkk.fi 2016e)

4.3.1 Vuoden 2015 henkilötietolaki

1. syyskuuta 2015 Venäjällä astui voimaan henkilötietolaki (Federal Law No. 242-FZ), joka velvoittaa kaikkia niitä yrityksiä ja yhteisöjä, joilla on hallussaan tietoa Venäjän kansalaisista, siirtämään kaikki Venäjän kansalaisia koskeva tieto venäläiselle palvelimelle tai venäläisiin tietokantoihin. Laki koskee kaikkia venäläisiä yhtiöitä mukaan lukien ulkomaalaisten yhtiöiden tytäryhtiöt ja ulkomaalaisten yhtiöiden edustajat ja toimipisteet. Lisäksi yrityksiä, joilla ei ole edustusta Venäjällä, täytyy noudattaa henkilötietolakia, mikäli ne myyvät tuotteitaan tai palveluitaan Venäjälle ja käsittelevät näiden asiakkaiden henkilötietoja. Lakia sovelletaan sellaisiin yrityksiin, joilla on venäjänkielinen verkkosivu, tai jos sivulla on venäjänkielinen domain, venäjänkielisiä mainoksia, tai jos sivu tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden maksaa ruplissa. Lain monitulkintaisuus on herättänyt kysymyksiä, ja vielä kesällä 2015 arvioitiin, että esimerkiksi lentoyhtiöt ja eri matkavaraukspalvelut joutuvat keskeyttämään toimintansa Venäjällä, mikäli ne eivät ehdi toteuttamaan vaadittuja siirtotoimenpiteitä. Lakimuutoksen ulkopuolelle on sittemmin rajattu ulkomaalaiset matkapalveluita tarjoavat tahot, tavaroiden ja palveluiden tilaaminen ulkomailta ja ulkomaalaiset pankkipalvelut, jos ne muuten toiminnassaan noudattavat federaation lainsäädäntöä ja kansainvälisiä sopimuksia. (www.svkk.fi 2015d)

Savelyevin mukaan (2016, 129) datan lokalisointipyrkimyksen kehityksessä voidaan Venäjällä nähdä kolme aaltoa. Ensimmäinen signaali sääntelyn lisääntymisestä tiedon lokalisoinnin saralla näkyi pankkialalla jo vuonna 2013. Kaikkien rahoituslaitosten, jotka toimivat Venäjän keskuspankilta saadun lisenssin alla, tuli alkaa säilyttää tietoja kaikista transaktioistaan sähköisissä tietokannoissa, joissa tämä informaatio piti säilyttää vähintään viisi vuotta. Seuraa-

vassa vaiheessa lakiin kirjattiin, että varmuuskopiot näistä tiedoista tulee sijaita fyysisesti Venäjällä. Toinen aalto tässä kehityksessä katsotaan olevan vuonna 2014 niin kutsuttu ”terrorismin vastainen” lainsäädäntöpaketti, jolla muun muassa säädettiin ylimääräisistä rajoituksista koskien anonyymisti tehtäviä maksusuorituksia sekä tehtiin muutoksia federaation lakiin nro. 149-FZ, lakiin koskien tietoa, IT-teknologiaa ja tiedon suojelemista. Nämä lakimuutokset voidaan jakaa kahteen ryhmään, toinen muutos koski uutta ’bloggareiden lakia’ ja toinen osa koski kaikkia niitä tahoja, ”—jotka organisoivat tiedon levittämistä internetissä”. Jälkimmäiseksi katsotaan ne internetin palveluntarjoajat, jotka mahdollistavat internetin käyttäjien keskinäisen kommunikoinnin, esimerkiksi tarjoamalla julkisia sähköpostitilejä, pilvipalveluita ja ylläpitämällä nettifoorumeita. Edellä kuvattujen tietoa levittävien tahojen tulee täyttää monia vaatimuksia, kuten säilyttää käyttäjätietoa ja muuta tiettyä dataa vähintään kuusi kuukautta Venäjällä. Näin talletettu tieto tulee asettaa pyynnöstä saataville lakeja toimeenpaneville elimille Venäjällä.

Vuoden 2015 henkilötietolaki on tiedon lokalisoinnin kolmas aalto Venäjällä (Savelyev 2016, 130). Se on jatkumoa Venäjällä aiemmin voimaan tulleen niin kutsutulle ’bloggareiden laille’ (Blogger’s Law) , jonka tarkoitus on valvoa internetin sivunpitäjiä, ja joille asetettiin myös toimeksianto datan lokalisoinnista. (Chander & Le 2015, 702) Suositujen bloggareiden, joilla on yli 3000 päivittäistä seuraajaa, täytyy rekisteröityä Roskomnadzorille. Kaiken blogissa julkaistun tiedon tulee olla tarkastettua ja totuudenmukaista, eli näin yksityisiin sivunpitäjiin ryhdyttiin kohdistamaan Venäjällä samat odotukset kuin valtamediaa kohtaan. Lakia rikkoville tahoille koituu rangaistuksena sakkoja. (Gorst 2015, 13)

Henkilötietolain lopullisesta soveltamisesta vastaavat tuomioistuimet Venäjällä. Venäjän kansalaisten henkilötietoja käsittelevien tahojen on rekisteröidyttävä valvovalle viranomaiselle Roskomnadzorille henkilötietojenkäsittelijäksi (personal data operator) ja ilmoitettava käyttämänsä palvelimen sijainti. Yritys voi ulkoistaa henkilötietojen käsittelyn kolmannelle osapuolelle, jonka täytyy puolestaan rekisteröityä Roskomnadzorille. Lain voimaantulon jälkeen Roskomnadzor aloitti yritysten tarkastukset ja ryhtyi ylläpitämään rekisteriä, jonne lakia rikkoneiden yhteisöjen tai yritysten tiedot tullaan tallentamaan. (www.svkk.fi 2015d) Tätä ennen Roskomnadzor on tallentanut rekisteriin lähinnä tietoja yrityksistä, jotka ovat verkkosivuillaan edistäneet huumausaineiden myyntiä, lapsipornografiaa tai vastaavia tarkoituksia (Chander & Le 2015, 702). Venäläisten asiakkaiden tiedot tulee lähtökohtaisesti tallettaa ensisijaiselle palvelimelle Venäjällä, kuin myös näiden tietojen päivitykset ja lisäykset tähän

tietoon, minkä jälkeen tiedot voidaan toissijaisesti kopioida myös ulkomaiselle palvelimelle (Savelyev 2016, 133).

Jos tarvittavia tietoja ei tallenneta venäläiselle palvelimelle, on rangaistukseksi määritetty pieni sakko (5000–10 000 ruplaa). Ankarammassa tapauksessa Roskomnadzor voi tuomioistuimen päätöksellä estää pääsyn yhtiön verkkosivuille Venäjältä. Vaikka lain toteutumisen valvomisen arvellaan olevan viranomaiselle vaikeaa, antaa se kuitenkin Venäjän hallinnolle taas yhden keinon lisää sulkea ulkomainen yritys markkinoilta hyvin nopeasti. (www.svkk.fi 2015d) Todettakoon, että Venäjä ei ole tietojen lokalisointipyrkimyksissään ainoa valtio, joka haluaa pitää maata ja sen kansalaisia koskevaa tietoa maansa rajojen sisäpuolella. Tietyt valtiot ympäri maailman ovat kasvavassa määrin rakentamassa raja-aitoja estääkseen oman maan kansalaisia koskevan tiedon vapaan liikkumisen, mikä lisää kansainvälisten palveluntuottajien tarvetta säilyttää asiakkaista keräämäänsä tietoa fyysisesti tiedonlähteen kohdemaassa. Esimerkiksi Australia on vuonna 2012 kieltänyt maansa asukkaiden terveystietojen luovuttamisen maan ulkopuolelle, tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta, ja Indonesia on vuonna 2012 vaatinut, että kaikkien 'julkisia palveluita' tuottavien yritysten täytyy lokalisoida niiden säilyttämä data Indonesiaan. (Chander & Le 2015, 679–681, 698) Siinä mielessä Venäjän datan lokalisointiin tähtäävä laki on mekanismiltaan erityinen, koska sitä sovelletaan kaikkeen henkilötietoon, ei vain tiettyihin osiin siitä. Henkilötiedoksi katsotaan lain puitteissa kaikki tieto joka 1.) yksilöi annetun henkilön ja 2.) tämä yksilöinti onnistuu joko kyseessä olevan datan avulla tai yhdistämällä sen johonkin toiseen tietoon, joka on tämän kyseisen tietokokonaisuuden haltijalla. (Savelyev 2016, 131, 144)

Kauppalehti (2016) uutisoi huhtikuussa 2016, kuinka väljästi kirjoitettu henkilötietolaki on tuonut paljon huolestuneita kyselyitä Venäjällä toimivaan suomalaiseen Borenius- asianajotoimistoon, jonka asiantuntija arvioi, että tietyissä tapauksissa lakiuudistus voi maksaa yhtiölle satojatuhansia ellei jopa miljoonia euroja. Uutisessa todetaan, että datan lokalisointia koskeva laki käsittää myös yritykset, joilla on venäläistä henkilöstöä ja tätä henkilöstä koskevaa informaatiota. Aiemmin monet länsiyhtiöt ovat säilyttäneet Venäjää koskevat tärkeät tietokantansa läntisissä pilvipalveluissa tai keskusrekistereissään, koska tietojen totaalista suojaamista Venäjällä on pidetty ongelmallisena ja tiedon säilyttämistä Venäjällä on pidetty tietoturvariskinä.

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin sivuilla (www.svkk.fi 2015d) kerrotaan esimerkiksi, että Venäjällä suosittu Booking-com varaussivusto ilmoitti jo elokuussa 2015 löytäneensä Venäjältä yhteistyökumppanin venäläisten henkilötietojen säilyttämiseksi. Samoin E-Bay kertoi huhtikuussa 2015 tekevänsä Venäjän kansalaisten henkilötietojen siirron venäläisille palvelimille. Henkilötietolain soveltaminen edellyttää yritykseltä ensisijaisesti omien jo olemassa olevien tietokantojen tunnistamista ja niissä olevan tiedon analysointia. Ongelmia syntyy erityisesti monikansallisten yritysten kohdalla, joiden täytyy lokalisoida suuria keskitettyjä tietokantoja ja uudelleen järjestellä yrityksen IT-infrastruktuuria lain vuoksi. Yrityksen ydintietokannasta riippuen, uuden koodin kirjoittaminen ja tietokantojen integroiminen keskenään voi viedä kuukausia ja kustannuksia voi kertyä miljoonia dollareita. (Savelyev 2016, 141–142)

Talouselämän verkkouutisissa (Talouselämä 2015) kerrottiin elokuussa 2015, miten Stockmannin miljoonan venäläisen kanta-asiakkaan tiedot siirrettiin palvelimelle Venäjällä. Myös S-ryhmän kerrotaan toimineen samoin noin puolen miljoonan venäläisen kanta-asiakkaan tietojen osalta, ja yritysten mukaan tiedot saatiin siirrettyä, vaikka laki onkin teettänyt työtä yritysten tietohallinto-osastoille. Uusi henkilötietolaki on sikäli ristiriitainen suomalaisyrityksien kannalta, sillä Suomessa toimivia yrityksiä velvoittaa myös Suomen henkilötietolaki. Suomen henkilötietolaki edellyttää, että jos yritys tallentaa henkilötietoja Eta-alueen ulkopuolelle, tulee yrityksen myös varmistua, että paikka minne tiedot siirretään, on riittävän turvallinen, ja että tietoihin ei pääse käsiksi kukaan, joka ei ole niihin oikeutettu. Tietoja ei Suomen henkilötietolain mukaan myöskään saa käyttää mihinkään muuhun kuin alkuperäiseen käyttötarkoitukseen, kuten asiakkuuksien hallintaan. Tähän asti EU ei ole katsonut, että Venäjä täyttäisi riittävät tietosuojaehtot.

Toisaalta henkilötietolaki voi näin digitaalisen talouden aikana mahdollistaa täysin uuden tyypin verolainsäädännön synnyn, kohdistuen verottamaan erityisesti internetissä tapahtuvaa toimintaa. Esimerkki potentiaalisesta uudesta verotusmuodosta ovat Ranskassa nousseet aloitteet ottaa käyttöön vero, jonka määrä riippuu kerätyn datan määrästä ja datan alkuperämaasta. (Savelyev 2016, 144)

4.3.2 Lämpöreformi

Miltton Insights-raportin mukaan (2014, 39–41) Venäjän kaukolämpöjärjestelmä on ollut pitkään suomalaisesta näkökulmasta antiikkinen. Kun lämmitystä ei ole mahdollista säädellä asunnoissa, tuhlautuu energiaa hukkaan joko viilentämällä tiloja erillisillä laitteilla tai ylimääräinen lämpö päästetään ikkunoista karkuun. Suomessa tavanomaisena pidetyt patterien termostaatit, joilla asukas voi itse säädellä asunnon lämpöä, on ollut ylellisyyttä Venäjällä. Tyyppillisesti kunkin alueen kuvernööri on päättänyt venäläisessä järjestelmässä kerran vuodessa, milloin lämpö menee päälle ja milloin se menee päältä pois. Lokakuussa 2014 Venäjän hallitus hyväksyi vuosikausien valmistelun jälkeen lämpöreformin, jossa sähkön tuottajille tulee kannustin tehostaa tuotantoa. Käytännössä tämä kannustin oli hinnoittelun muutos, jolloin tuottaja hyötyy alemmista kustannuksista, toisin kuin mitä aiemmin oli ollut täysin säännellyssä järjestelmässä. Suomalaisyrityksillä on tietotaitoa ja koko osaamisketju ongelman eli tehottoman järjestelmän uusimiseen, ja tällä sektorilla piilee asiantuntija-arvioiden mukaan miljardien potentiaali. Milttonin raportissa haastateltu Fortumin johtaja Esa Hyvärinen toteaa, että järjestelmän tehottomuudesta johtuen, venäläisten lämmityskustannukset ovat olleet suunnilleen samaa luokkaa kuin suomalaisten. Fortumin vertailuissa oli päädytty siihen, että Suomessa päästään samaan lopputehoon noin kolmasosalla venäläisten käyttämästä energiasta. Venäjän toiminnoissa on ollut täten paljon tehostettavaa.

Lämpöreformin kynnyksellä avoimia kysymyksiä oli paljon, ja sen yhteydessä nousi taas esille Venäjällä yleinen ilmiö: Markkinalähtöiselle liiketoiminnalle olisi hyvät edellytykset ongelman suuruuden eli lämpöreformin kohdalla järjestelmän tehottomuuden ja kalleuden takia. Toisaalta järjestelmän toimimattomuudesta hyötyy osa toimijoista, jotka mieluummin ylläpitävät entistä järjestelmää kuin lähtevät uudistamaan sitä. Asiantuntijoiden mukaan erityisesti energian hinta on herkkä aihe Venäjällä, mikä voi aina herättää muutosvastarintaa. Lähtökohteisesti uudistus tarjosi valtavia mahdollisuuksia suomalaisen elinkeinoelämän näkökulmasta, minkä lisäksi reformiin ei juurikaan liittynyt EU-pakotteita sivuavia ulottuvuuksia. Raportissa lueteltuja suomalaisia energia-alan toimijoita, jotka voisivat hyötyä lämpöreformista, arveltiin olevan esimerkiksi energia-alan konsulttitoimistot, jotka suunnittelevat optimaalisesti toimivia kaukolämpöjärjestelmiä, kaukolämpöverkkoja rakentavat yritykset, erilaiset putki- ja lämpöyhtiöt, rakennusyritykset, lämmönvaihdistinten valmistajat sekä eristeputkien ja eristeiden valmistajat. (Miltton Insights 2014, 40–41)

Toisaalta World Bankin arvion mukaan (www.worldbank.org 2016c, 69), energiasektorin investoinnit Venäjälle voivat näyttäytyä hyvin epähoukuttelevina ulkomaisen investoijan näkökulmasta, mihin johtaneita syitä ovat mm. logistiikan hankaluus, korkeammat tuontitullit laitteille ja välineistölle, korkeampi rahoituksen hinta, energiasektorin läpinäkymättömän hinnoittelu ja korruptio. Energiassektori on luonnollisesti kärsinyt vuodesta 2014 lähtien myös sanktioista, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet rahoituksen saatavuuteen ja sen hintaan.

4.3.4 IPR-asiat ja tavaramerkkien väärinkäyttö Venäjällä

Lane (2013, 183, 188–189) korostaa, että Venäjän liittyttyä WTO:n jäseneksi vuonna 2011, sitoutui se samalla noudattamaan ja panemaan täytäntöön WTO:n TRIPS-sopimuksen käytänteitä koskien immateriaalioikeuksia. Venäjän lähes 20 vuoden hakuprosessi maailman kaupajarjestön jäseneksi ja jäsenyyteen lopulta johtaneet neuvottelut keskittyivät juurikin Venäjän kyvykkyyteen suojella IPR-asioihin liittyviä riitatilanteita. Laittoman kopioinnin harmaat markkinat ovat toistuvasti sabotoineet yhtä lailla sekä kotimaisia että ulkomaalaisia tekijänoikeuksia, ja esimerkiksi Venäjän DVD- ja CD-ostoista suurin osa kohdistuu laittomiin kopioihin. Myös tietokoneohjelmistojen kopiointi on erittäin yleistä, ja arvioiden mukaan jopa yli 70 prosenttia yritysten käyttämästä softasta tulee Venäjällä laittomista lähteistä. Vaikka tekijänoikeusloukkauksiin liittyvät tapaukset ovat suurin huolenaihe immateriaalioikeuksien saralla, myös tuotepatenttiin liittyviä oikeuksia usein rikotaan mm. lääkevalmistuksessa. Ulkomaalaiset yritykset menettävät Venäjän immateriaalioikeusloukkauksien takia vuosittain arviolta miljardeja, ja Venäjän valtio satoja miljoonia dollareita verotuloissa sen audiovisuaalisten tuotteiden sääntelemättömien markkinoiden vuoksi.

Kososen tutkimuksessa (2011, 56–57) haastatelluilla suomalaisyrityksillä oli suhteellisen paljon kokemuksia liittyen kopiointiin Venäjällä. Venäläisten kilpailijoiden kommentoitiin mm. tekevän suomalaisyritysten tuotteista halpakopioita sekä myyvän niitä suomalaisyrityksen tuotteina. Haastatellut kertoivat, että suomalaisyritysten kannattaa olla laittamatta venäjänkielisille kotisivuilleen sellaisia dokumentteja tai tietoa, josta kilpailijat voisivat potentiaalisesti hyötyä. Internetissä olevaa tietoa ja kuvia kopioidaan Venäjällä tavanomaisesti vapaammin kuin Suomessa. Kuvien ja logojen kopiointi on laillista, ellei yritys ole suojannut kyseistä tuotetta tai tuotemerkkiä.

Venäjällä IPR-asioita koskevan lainsäädännön toimeenpanossa erityisen ongelmallisena nähdään muun muassa seuraavat asiat: yleinen tavaramerkin kopiointi, tavaramerkin väärentäminen ja viranomaisten ja tuomioistuinten tavanomaisesti kapea tulkinta rikkomuksia kohtaan, mikä on omiaan aiheuttamaan lainsäädäntöön porsaanreikiä. (European Union Intellectual Property Office 2014)

Lane (2013, 189) tuo esille, että Venäjän tapauksessa erityisesti WTO-jäsenyyden odotettiin tuovan olennaista parannusta immateriaalioikeuksien suojelemiseksi. Venäjän täytyi vakuuttaa, että sen IP-lainsäädäntö mukailee TRIPS:iä – WTO:n kansainvälistä sopimusta, joka määrittelee minimitason immateriaalioikeuksien suojaamiseksi. Samaa odotettiin aiemmin myös Kiinan WTO -jäsenyysneuvotteluiden yhteydessä. Kuitenkin, WTO:hon liittymisen jälkeenkin Kiina on suurelta osin ainoastaan epäonnistunut ulkomaalaisten tekijänoikeuksien ja tavaramerkkien suojelemisessa, ja maassa väärinkäytetään jatkuvasti ulkomaalaisia patenttioikeuksia. Lanen mukaan Venäjän immateriaalioikeuksia koskeva lainsäädäntö noudattaa kirjoitetun lain puolesta pitkälti TRIPS:n edellyttämää tasoa, mutta lakien täytäntöönpano on herättänyt kritiikkiä. Venäjän tuomioistuimilla on hyvin vaihtelevia käytäntöjä lain tulkinnasta. Oikeusteitse käsiteltävien tapauksien lopputulosta on hankala ennustaa sekä ulkomaisten että paikallisten asianomistajien näkökulmasta. Lain toimeenpanovaltaa käyttävät elimet sekä valtion hallinto aiheuttavat haasteita ulkomaalaisille immateriaalioikeuksien omistajille. Venäjän viranomaiset eivät tee tällä alueella pistotarkastuksia epäiltyihin kohteisiin, mikä mahdollistaa väärentäjille viranomaistarkastuksiin varautumisen ennalta. Ratsioita suoritetaan selektiivisesti, ja jos immateriaalioikeuksien loukkauksia käy ilmi, eivät viranomaiset aina nosta syytettä tai aseta tuomiota rikollista kohtaan. Tutkinat liittyen verkossa tapahtuvaan piratismiin ovat vähäisiä. (Lane 2013, 194–197)

Pelkästään IPR-asioihin erikoistunut tuomioistuin perustettiin Venäjälle 1.2.2013, ja sen tehtävänä on ratkaista puhtaasti immateriaalioikeuksien suojaan liittyviä oikeustapauksia. Ne viranomaistahot, joilla on ensisijainen velvollisuus immateriaalioikeuksien toimeenpanon osalta, ovat: sisäministeriö, syyttäjänvirasto, federaation anti-monopoli yksikkö, federaation tulliviranomainen sekä valtion telekom-, IT-teknologian- sekä massakommunikaation sektoreita valvova viranomainen (Roskomnadzor). (European Union Intellectual Property Office 2014) Immateriaalioikeuksien suojan sisältyminen osaksi WTO:n mandaattia tarkoittaa myös sitä, että ne maat, jotka kokevat oikeuksiensa tulleen loukatuksi, voivat hyödyntää WTO:n

riidanratkaisuorganisaatiota (DSB) esimerkiksi piratistitapauksissa. (Special 301 Report 2016, 193)

Haasteita IPR -ongelmien ratkomiseksi Venäjällä riittää, eikä WTO:n jäsenyys ole lopulta tuonut suurista odotuksista huolimatta nopeaa kehitystä. Venäjä oli mm. vuonna 2015 Yhdysvaltojen hallinnon ylläpitämällä ”Special 301 Priority Watch List” listauksessa johtuen merkittävistä ja jatkuvista haasteista liittyen immateriaalioikeuksien turvaamiseen. Kehityksen katsotaan menneen jopa alaspäin liittyen lain toimeenpanoon tapauksissa, joissa immateriaalioikeuksia on rikottu. Kyseinen raportti laaditaan vuosittain, ja siinä käydään läpi IPR-asioihin ja -lainsäädäntöön liittyviä kaupan haasteita ulkomailla yhdysvaltalaisyriyksiä näkökulmasta. (European Union Intellectual Property Office 2014) Venäjä oli myös vuonna 2015 Yhdysvaltojen hallinnon ylläpitämässä ”2015 Notorious Market List” listauksessa, jossa on lueteltuna internetin kauppapaikkoja, jotka harjoittavat kaupallisen tason piratismia verkossa. Lista sisältää verkkosivuja, joita mm. ylläpidetään tai operoidaan listauksen maissa tai kyseisen verkkosivujen tuotteita ohjautuu listauksessa ilmoitettuihin maihin. (Special 301 Report 2016, 19)

Yhdysvaltain hallinnon vuoden 2016 Special 301 Report-raportin mukaan, Venäjä oli hallinnon ”Priority Watch List” listauksessa vuonna 2016. Venäjän tilanteen immateriaalioikeuksien toimeenpanossa katsotaan vain heikentyneen aina vuodesta 2015 lähtien. Vastaava kehitys oli ollut nähtävissä jo kolme vuotta tätä ennen, jonka aikana tapahtui merkittäviä supistuksia IPR-asioita toimeenpaneiden viranomaisten määrissä. Raportin mukaan IPR asiat eivät vaikuta olevan prioriteetti Venäjän hallinnolle. Vaikka Venäjän piratismiin vastainen lainsäädäntö on jonkin verran kehittynyt edelleen, järjestelmän tehottomuus ja sen mahdolliset tarpeet uusille uudistuksille luovat epävarmuutta. Vaikka Venäjän on saanutkin suljettua tiettyjä sivustoja, kuten ”Notorious Markets List” listauksessa ollut Rutracker.org, Venäjällä kukoistavat monet muut sivustot (esim. vKontakte), jotka ylläpitävät verkossa tapahtuvaa piratismia. Tämä vahingoittaa laillisen sisällön markkinoita sekä Venäjällä että muualla maailmassa. Kieltojen asettaminen tekijänoikeuksia rikkoville sivustoille ei ratkaise perimmäistä ongelmaa, ja raportin mukaan Venäjän tulisi aggressiivisemmin sekä tutkia että tuomita kyseisten sivujen ylläpitäjiä. (Special 301 Report 2016, 46)

Väärennettyjen tuotteiden jatkuva kauppa Venäjällä on seurausta puutteellisesta immateriaalioikeuksien täytäntöönpanosta. Väärennettyjä tuotteita valmistetaan sekä myydään ja Venäjä

on monien tuotteiden kauttakulkumaana – markkinoilla on tarjolla mm. väärennettyjä maatalousalan tuotteita kuten siemeniä, maanviljelyn kemikaaleja ja elektroniikkaa, IT-teknologiaa, auton osia, kuluttajatuotteita, koneita ja paljon muuta. Vaikka samalla tunnustetaan Venäjän menestys ja kehitystyön tulos esimerkiksi väärennetyksi epäiltyjen lääkkeiden tunnistamiseksi, väärennettyjä lääketuotteita kuitenkin yhä valmistetaan Venäjällä ja ne ovat kuluttajien ulottuvilla verkkoapteekkien kautta. Väärennettyjen tuotteiden salakuljettaminen Kiinasta Venäjälle tapahtuu tyypillisesti Kazakstanin ja Kirgisian tasavallan kautta. (Special 301 Report 2016, 46-47) Haluttomuus tai kyvyttömyys saada asioita täytäntöön näkyy siis vahvasti tälläkin hallinnon osa-alueella Venäjällä.

Fayzrakhmanovin tutkimuksessa (2015, 37–39) käydään läpi edellä mainittua väärennettyjen ja huonolaatuisten lääkeaineiden kauppaa, joka rehottaa Venäjällä. Vuonna 2015 järjestetyn erityisoperaation yhteydessä Venäjän markkinoilta vedettiin pois jopa 268 000 lääkepakkausta, joiden arvon arvioidaan olleen yhteensä yhdeksän miljoonaa ruplaa. Samassa yhteydessä tunnistettiin lähes 300 lääkeainetta kauppaavaa internetsivua, jotka toiminnallaan rikkovat sovellettavaa lainsäädäntöä Venäjällä. Vuoden 2015 tammikuussa Venäjällä astui voimaan uutta federaatiotason lainsäädäntöä, jolla pyritään muun muassa estämään väärennettyjen lääkkeiden kiertoa markkinoilla sekä lääkepakkauksiin ja lääkeselosteisiin liittyviä väärennöksiä. Työ on kuitenkin tällä saralla vasta alussa. Väärennettyjen lääkinnällisten aineiden määrä on kasvussa, ja 80 prosenttia näistä tulee Venäjälle esimerkiksi Kiinasta ja Intiasta, ilman että niille suoritetaan tarvittavia rajatarkastuksia tullissa. Kopiolääkkeiden läsnäolo markkinoilla on siis erittäin iso yhteiskunnallinen ongelma ja siihen liittyvät rikokset ovat piileviä – syylliset saadaan vain hyvin harvoissa tapauksissa oikeuteen. Näiden rikoksien havaitseminen, nujertaminen, tutkinta ja ennaltaehkäisy tulisi olla luonteeltaan systemaattista eikä jaksoittaista. Tulevaisuuden tiukempi linja laittomien lääkeaineiden kaupassa vaatii parempaa koordinoitua rikosoikeuden ja apteekkialan asiantuntijoiden kesken Venäjällä.

5 EMPIRIA

5.1 Aineiston esittely ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata suomalaisyhtiöiden riskienhallintaa Venäjän kaupassa, ja fokuksena on venäjän lupa- ja valvontaviranomaisen toiminta ja siihen varautuminen riskienhallinnan keinoin. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen haastatteluaineisto, joka koostuu Venäjän kaupan asiantuntijahaastatteluista. Haastattelut toteutettiin yhteensä viiden eri asiantuntijan kanssa Helsingissä ja Kuopiossa syksyn 2016 aikana. Asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena oli saada ajankohtaista näkemystä tutkimuksessa käsitellyistä riskeistä sekä siitä, millä tavalla suomalaisissa yrityksissä suunnitellaan ja toteutetaan riskienhallintaa, että miten suomalaisyritykset suhtautuvat Venäjä-riskeihin. Asiantuntijat valittiin tarkoituksella siten, että he edustaisivat hyvin monipuolisesti eri aloja. Yhteisenä tekijänä kaikilla on pitkä kokemus Venäjän kaupassa, ja täten markkinoihin liittyvää osaamista ja näkemystä useiden vuosien ajalta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Menetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska kysymysten aihepiirit eli teemat on päätetty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat muuttua vielä itse haastattelutilanteessakin. Tämän tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat usein olivat joko valmiimpia tai avoimempia kertomaan tietyistä osa-alueista enemmän, tai heillä oli enemmän tietoa vain osaan kysymyksistä liittyen, mikä myös osaltaan vaikutti haastatteluiden kulkuun. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että valitut haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastattelututkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelu tutkimusmuotona korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa aktiivisena subjektina, ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 205, 208)

Haastateltavien monipuolisen otannan kautta pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja hyvä käsitys Venäjän kaupan asiantuntijoiden tämänhetkisistä näkemyksistä liittyen suomalaisyrityksien riskienhallintaan ja yrityksien kokemiin riskeihin Venäjän viran-

omaistoimintaan liittyen. Haastateltavat edustavat lähinnä yhtiötä, joilla on kiinteää yritystoimintaa Venäjällä, mutta joukossa on mukana myös vientiä harjoittavan yrityksen näkökulma. Haastattelijoina kehoitettiin kertomaan kokemuksiaan ja havaintojaan myös aiempien työpaikkojen osalta, mitä tulee kokemuksiin liiketoiminnasta Venäjällä.

Haastattelin henkilökohtaisesti kaikki haastateltavat, joita olivat: Anna-Riikka Mahlamäki Solemon Oy:stä, Mikko Koskinen SOK:lta, Teemu Helppolainen YIT:ltä, Petri Kekki Suomalais-Venäläisestä kauppakamarista sekä Ilya Chiksoev Junttan Oy:stä. Anna-Riikka Mahlamäki työskentelee tällä hetkellä liiketoiminnan kehitysjohtajana Solemon Oy:ssä, ja hänen uransa on pitkälti painottunut Venäjään. Mahlamäki on työskennellyt aiemmin mm. Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos BOFIT:ssa. Mikko Koskinen on riskienhallintayksikön johtaja SOK:lla, ja hän on ollut mukana Venäjän liiketoiminnassa aina siitä lähtien kun yhtiössä lähdettiin idänkauppaan. SOK:lla Venäjän liiketoimintoihin kuuluu tällä hetkellä hotelliliiketoiminta ja markettikauppa. Teemu Helppolainen on YIT:n Asuminen Venäjä – toimialan johtaja ja hänen työpaikkansa sijaitsee Moskovassa. Helppolainen on työskennellyt Venäjällä aina vuodesta 1995 lähtien. Petri Kekki on juristi Suomalais-Venäläisessä kauppakamarissa, ja hän on ollut ammatillisesti tekemisissä Venäjän kauppaan liittyen myös aina vuodesta 1995 lähtien. Ilya Chiksoev työskentelee nimikkeellä Area Spare Parts Engingeer Junttan Oy:ssä ja vastaa omalla alueellaan yhtiön varaosamyynnistä Venäjälle ja CIS maihin. Chiksoev on ollut tekemisissä Venäjän kauppaan liittyen siis vientikaupan osalta ja hän on syntyjään venäläinen.

Haastattelut toteutettiin syys-marraskuussa 2016 kasvotusten, lukuun ottamatta YIT:n Teemu Helppolaisen haastattelua, joka toteutettiin välimatkasta johtuen Skype-puhelun välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluissa noudatettiin liitteen 1 haastattelurunkoa. Kysymykset pyrittiin jaottelemaan karkeasti kolmeen tutkimukselle keskeiseen teemaan, jotka ovat suomalaisyrityksien kohtaamat haasteet lupa- ja valvontaviranomaistoiminnassa Venäjällä, riskienhallinta ja varautuminen idänkaupassa, sekä Venäjän kaupan erityispiirteet.

Ensin haastattelussa kysyttiin lupa- ja valvontaviranomaistoiminnasta Venäjällä haasteltavan yrityksen edustajan näkökulmasta, eli esimerkiksi missä tilanteissa näitä viranomaiskohtaamisia on tullut, ja miten nämä prosessit viranomaisten kanssa on yrityksessä koettu. Minkä viranomaisen kanssa on katsottu olevan eniten haasteita ja millaisia nämä haasteet ovat olleet?

Ensimmäisen teema-alueen yhteydessä asiantuntijoita pyydettiin lisäksi kertomaan halutesaan sellaisista viime vuosien lakimuutoksista, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen Venäjän-toimintoihin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Toisena teemana käsiteltiin yrityksen riskienhallinnan ja varautumisen keinoja Venäjän markkinoilla. Selvitettiin muun muassa miten riskienhallinnan toiminto nivoutuu yrityksen jokapäiväiseen liiketoimintaan Venäjällä. Miten riskienhallinta on yrityksessä järjestetty? Mitkä konkreettiset riskienhallintakeinot asiantuntija näkee idänkaupassa tärkeimpinä? Kolmanteen teemaan liittyen selvitettiin tärkeimpiä Venäjän toimintaympäristön ja idänkaupan piirteitä suomalaisyrityksen näkökulmasta, koska kulttuurille ominaisten piirteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa yrityksen riskienhallintatyössä.

Tutkimuksessa ei haluttu kuitenkaan noudattaa kysymyksien järjestystä tai sisältöä täysin orgaanisesti, sillä kaikilla haastateltavilla oli tiettyjä osa-alueita, joista heillä oli enemmän kokemuksia ja sitä myöten enemmän kommentoitavaa. Hirsjärvi et al. (2010, 205) mukaan haastattelu sopii menetelmänä hyvin sellaisiin tutkimuksiin, joiden aiheen tiedetään jo ennalta tuotavan monitahoisesti vastauksia. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen haastattelut litteroitiin, osa jo syksyllä 2016 ja osa keväällä 2017. Auki litteroitujen haastatteluiden yhteispituudeksi tuli 57 sivua. Seuraavaksi esitellään asiantuntijahaastatteluissa nousseita Venäjän kaupan ajankohtaisia haasteita sekä asiantuntijoiden kokemusten mukaan tärkeimpiä riskienhallintakeinoja, joita suomalaisissa yrityksissä käytetään. Kysymyksissä on pyritty pureutumaan liiketoiminnan haasteisiin paikallisen viranomaistoiminnan ja tästä erityisesti lupa- ja valvontaviranomaisen näkökulmasta.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että vaikka Venäjän markkinat ovat jokseenkin helpottuneet vuosien varrella, erityisesti 1990-luvun alkua ajoista ja Neuvostoliiton hajoamisesta lähtien, markkinoilla on vielä hyvin merkittäviä haasteita, jotka suomalaisyrityksen on hyvä huomioida. Esimerkiksi suomalaisyrityksien luvattomia haltuunottoja tapahtuu venäläisten taholta edelleenkin, jos suomalaisyrityksen johto ei ole osannut tiedostaa tähän liittyvää riskiä etukäteen. Aina etukäteen varautuminenkaan ei tähän auta. Asiantuntijoiden yleinen näkemys markkinoista tuntuu olevan se, että Venäjän markkinoihin liittyvää riskiä ehkä toisinaan tuodaan liiankin korostetusti esille. Suomi, kaikki muut Euroopan markkinat ja jopa Yhdysvallat halutaan kärjistetysti nähdä samankaltaisina markkinoina. Venäjän markkinoiden haasteita verrataan usein olosuhteisiin Suomen kotimarkkinoilla. Asiantuntijoiden mukaan Venäjää tulisi verrata pikemmin muihin kehittyviin ja yhtä lailla haastaviin

markkinoihin, joissa suomalaisyritykset operoivat. Yrityskulttuurin katsotaan Venäjällä jo kovasti länsimaistuneen. Tämä pätee ainakin niissä nuorekkaissa yrityksissä, joissa nuorempi sukupolvi on jo käynyt koulunsa lännessä ja omaksunut vaikutteet elämäntyylinsä sieltä. Seuraavaksi käsitellään tehtyjen haastatteluiden tuloksia teemoittain.

Tuloksien esittelyssä on hyödynnetty suoria sitaatteja niissä kohdissa, joissa sitaatit tuovat tutkittavalle asialle konkreettisuutta ja kun ne havainnollistavat hyvin haastateltavan kantaa tutkittavaan asiaan. Haastatteluissa on kuitenkin pyritty häivyttämään suorien sitaattien osalta vastaajan henkilöllisyys.

5.2 Tutkimushaastatteluiden käsittely teemoittain

5.1 Haasteet lupa- ja valvontaviranomaistoiminnassa Venäjällä

Lupa- ja valvontaviranomaistoiminta Venäjällä koetaan edelleen vähintäänkin haastavana osa-alueena lähes kaikkien haastateltavien mielestä. Erilaisia sertifiointeja ja lupia on lukumäärällisestikin suuri joukko. Tosin Kekki Suomalais-Venäläisestä kauppakamarista toteaa, että se mitä Venäjällä yrityksiltä vaaditaan, ei hänen mielestään paljoakaan eroa esimerkiksi monesta muusta Euroopan maasta. Hänen mukaansa itse valvovan viranomaisen prosessit on kuvattu hyvin selkeästi lain kirjaimen tasolla. Hän viittaa haastattelussaan siihen, että mahdolliset ongelmat lupien hankintaprosessissa liittyvät lähinnä viranomaisten käytäntöihin tai valitsevaan kulttuuriin virkamiesten keskuudessa. Lupaprosessien byrokraattisuudesta kysyttäessä Kekki kommentoi, että asia riippuu byrokratian määritelmästä. Hän katsoo lupaprosessin olevan joukko toimenpiteitä, joita tulee Venäjällä tunnontarkasti noudattaa – jos kaikki asiakirjat ja toimenpiteet ovat kunnossa, kyllä prosessi hänen mukaansa etenee. Jos vaadittuja toimenpiteitä taas ei noudata, on varmaa, että prosessi ei etene. Tämän asian suhteen ei ole poikkeuksia. Hän suhteuttaisi Venäjän viranomaisten toimintaa muiden kehittyvien markkinoiden lupaviranomaisiin ja näiden byrokraattisuuteen, eikä hän näe Venäjän lupaprosesseissa mitään perustavanlaatuisesti erilaista.

H4: ...*Et sikäli ainoat ongelmat mitä tulee niin voi olla sitten viranomaisen käytännössä tai kulttuurissa tai näin että, mutta että ne on niinkun lain kirjaimen tasolla kuvattu kyllä ihan kestäväällä tavalla, jos näin voisi sanoa.*

H4: ...*Että yleensä usein kun Venäjästä puhutaan, niin ensin puhutaan byrokraatiasta. Että kun se on niin byrokraattista ja siellä on niin vaikeeta tehdä mitä vaan. Mutta että monet viennin ammattilaiset, kenen kanssa mäkin oon puhunu, jotka on tehneet bisnestä muuallekin. Niin esimerkiksi Intia on hyvin paha maa byrokraattisesti. Mutta siitäpä ei puhutakaan sillä tavalla kuin Venäjästä. Vaan Venäjän kohdalla aina nousee se byrokratia.*

Kun puhutaan viranomaistarkastuksista, voidaan osa tarkastuksista suorittaa tänä päivänä jo Suomen puolella. Sekä Chiksoev että Kekki tuovat esille sen mahdollisuuden, että tuote tai tavara voidaan tarkistaa mahdollisesti jo Suomen puolella esimerkiksi paikan päällä tehtaalla. Näin ollen kaikkia tarkastuksia ei ole välttämätöntä tehdä Venäjän puolella, jolloin pärjätään myös suomen kielellä. Kekki mainitsee SGS Finlandin yhtenä sellaisena organisaationa, joka voi tehdä tuotteelle tarvittavia tarkastuksia jo Suomen puolella.

Chiksoev totetaa vientiyrityksen näkökulmasta, että Junttanin tämänhetkinen toimintalogiikka ei käytännössä sisällä juurikaan riskejä Venäjän lupa- tai valvoviin viranomaisiin liittyen. Tosin vuonna 2015 on Venäjälle perustettu tytäryhtiö Junttan Rus, jonka perustamisvaiheessa käytettiin paljon ulkopuolista apua hoitamaan kaikki alkuvaiheen lupa- ja rekisteröintiasiat. Tytäryhtiö tuonee tulevaisuudessa yhtiölle uusia kokemuksia Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisten toiminnasta. Tällä hetkellä Junttan myy tavaran ensin Suomessa olevalle diilerille. Diileri sitten huolehtii tuotteen rajan yli omalle kumppanilleen, joka lopulta myy tuotteen loppuasiakkaalle. Chiksoev mainitsee kuitenkin tärkeinä tullaus ja sertifiointiprosessit. Tähän liittyen hän pitää olennaisimpana certificate of conformity – sertifikaattia, jota tarvitaan sekä tullausvaiheessa että jatkossa kun loppuasiakas käyttää tuotetta. Sertifikaatti haetaan aina viideksi vuodeksi kerrallaan, tai se haetaan kertaluonteisesti riippuen toiminnan luonteesta, ja sertifikaatista maksetaan tietty summa Venäjän viranomaisille. Chiksoev ei korosta haastattelussa sertifikaatin hakemisen hankaluutta, vaan pikemmin kuvailee sen saamisen olevan melko nopea prosessi, johon kuluu aikaa maksimissaan viikkoja.

Koskinen SOK:lta painottaa Chiksoevin tapaan paikallisen yhteistyökumppanin tärkeyttä, kun on ryhdytty järjestämään lupa-asioita yritystoiminnan alkuvaiheessa Venäjällä. Joskus tarvittavia lupia on joutunut odottamaan pitkäänkin, sillä lupaprosessit ovat kaikkiaan epäennustettavampia jos verrataan Venäjän tilannetta kotimarkkinoihin. Suomessa voi luottaa siihen, että prosessi on yhdenmukainen kaikille lupia hakeville, ja lupaprosessista on saatavissa luotettavaa tietoa, joka esimerkiksi auttaa ennustamaan prosessiin kuluvaan aikaan. Venäjältä nämä Suomen kotimarkkinoille tyypilliset elementit toisinaan puuttuvat.

H2: ..Ei se (certificate of conformity –luvan hakeminen) ole loppujen lopuksi ollut vaikea, eli ne tarvitsevat siihen hakemukseen kaikki ohjekirjat koneesta, sitten teknisen spesifikaation, ne katsovat läpi. Ja jos heillä on jotain kysymyksiä, niin he käyvät ihan tehtaalla katsomassa sitä tuotetta.

... Melko nopeasti saatiin tuo sertifikaatti käyttöön. Ja kun se on viiden vuoden aikana voimassa, niin ei sitä tarvitse ihan joka päivä miettiä.

H3: No kyllä meillä on ollut tilanteita, missä avauksen yhteydessä ei ole ollut lupia muutamaa kuukauteen esimerkiksi, että kyllä ne sellaisia pitkiäkin yrityksiä on ollut joissain tilanteissa.

Valvovista viranomaisista verottaja ja sen tekemät tarkastukset nähdään erityisen merkittävänä haasteena lähes kaikkien asiantuntijoiden mielestä. Muidenkin viranomaisten toimesta tarkastuksia tehdään yrityksiin hyvin säännöllisesti. Esimerkiksi Mahlamäki kertoo työturvallisuus-, palo- ja muiden viranomaisten tarkastavan toimistoja ”koko ajan”.

Kekki on sikäli eri mieltä muiden kanssa, että hän ei näe viranomaistarkastuksia erityishuomiota vaativana Venäjän kaupan haasteena. Sen, minkä hän kuitenkin nostaa esille ovat väärinkäytöstapaukset eli epärehellinen kilpailutoiminta viranomaistoimintaan liittyen. Tämä tarkoittaa sitä, että paikallinen kilpailija saattaa usuttaa jonkun viranomaistahon suomalaisyhtiön kimppuun.

H4: Se, mikä on joskus tullut esille on nämä väärinkäytöstapaukset, eli sun kilpailija usuttaa jonkun paloturvallisuusviranomaisen sun kimppuun. Elikkä antaa vihjeen, lainausmerkeissä, viranomaiselle, joka tekee sellaisen tarkastusiskun. Et tästä on Venäjällä tapahtunut.

Verottajan toiminnasta Kekki tarkoittaa, että hänen mukaansa verotarkastus tulee tehdä yrityksissä säännönmukaisesti joka kolmas vuosi. Hän jatkaa, että verottajalla on edelleen tietty tavoite verotulojen keräämiseksi, verottajakin toimii ammatissaan siis niin sanotusti tulostavoitteella. Keskustelua verottajan tulonmuodostuksen ongelmallisuudesta on Venäjällä käyty, mutta ainakaan hänen tiedossaan ei ole, että esille olisi tuotu vielä mitään toteutuskelpoisia ideoita asian korjaamisen suhteen. Verottajan päätöksistä kuitenkin voi nykyisin pätevästi valittaa sekä verottajalle itselleen tai tilanteen niin vaatiessa, asiasta voi tehdä hallinnollisen verovalituksen. Kekki arvioi, että nykyisin on jopa tavanomaisempaa, että verottaja häviää sitä vastaan nostetut jutut. Muutenkin tuomioistuinten ennustettavuus verotuspäätöksissä on hänen mukaansa lisääntynyt, vaikka ihan länsimaiselle tasolle ei vielä tässäkään asiassa aivan päästä.

Kekin mukaan verottajan prosessit ovat kuitenkin nykyään pitkälti sähköistyneet, ja verottajan toiminta on paljolti sekä siistiytynyt että järjestäytynyt viime vuosina. Verotarkastuksiin ei hänen mukaansa liity enää samanlaista dramatiikkaa tai yhtä viljeltyä käytäntöä kuin aikaisempina vuosina.

H4: No kyllä se kaikkein yleisin on tää verottaja..verottaja, jonka kanssa joudutaan tekemisiin. Se on se suurin, en nyt sano peikko, mutta kuitenkin se, johon varaudutaan ja, jonka tällainen tarkastus on kaikkein keskeisin...

Myös Mahlamäki allekirjoittaa sen, että valvovista viranomaisista verottaja on yritystoiminnalle näkyvin viranomainen Venäjällä. Verottajan tekemät tarkastuskäynnit eivät ole hänen mukaansa niinkään yllättäviä, mutta sitäkin säännöllisempiä. Mahlamäki kommentoi Kekin tavoin, että verottajan tulee useimmiten tehdä tarkastuskäynnillään tulostavoitteidensa mukaisesti joku löydös, josta voi antaa yritykselle lisäveroja. Kekin mukaan veroviranomaisen tulonmuodostuksen ollessa järjestetty niin sanotusti bonuspohjaisesti, luo se tavallisesti paineita löytää epäkohtia yrityksen toiminnasta, ja yleensä näin tapahtuukin. Venäjällä, kuten voi olla tilanne muissakin maissa, verokanta ja verotulot eivät riitä julkisten kustannusten kattamiseen, mikä sitten on toisinaan johtanut edellä mainittuihin perusteettomiin verovaatimuksiin. Ulkomaisten yritysten toimintaa yritetään hankaloittaa merkittävästikin tällä osa-alueella. Helppolainen taas katsoo, että yleiseen ennakkokäsitys perustuen historiaan on se, että Venäjän veroviranomainen toimii usein ennalta-arvaamattomasti ja aggressiivisesti ja tekee perusteettomiakin päätöksiä. Kuitenkin hän vertaa tilannetta Suomeen, ollen sitä mieltä, että Venä-

jän nykyinen tilanne on huomattavasti parempi entiseen verrattuna, kun taas Suomessa vero-
viranomaisten tulkinnat ovat hänen mukaansa olleet muuttumassa aggressiivisemmaksi ja
epäennustettavaksi.

*H4: ...aina pitää löytää jotakin, josta voidaan sitten antaa lisäveroja. Mutta sa-
notaan näin, että jos yrityksessä on asiansa osaava kirjanpitäjä, pääkirjanpitäjä,
ja yrityksessä pidetään normaalisti kirjanpitoa.. Niin ei siellä tänä päivänä..ei se
tänä päivänä enää ole niin dramaattinen tapahtuma, mitä on joskus ollut.*

Rakennuslupan saaminen on rakennusalan yhtiölle kaikista olennaisin lupa-asia. YIT on jo
monta vuotta ollut suurin ulkomainen asuntorakentaja Venäjällä, ja sillä on oman tytäryhtiön
kautta toimintaa Pietarissa, Moskovon alueella, Kazanissa, Jekaterinburgissa, Tjumenissa se-
kä Rostovissa Etelä-Venäjällä. Varsinainen etabloituminen Venäjälle omien yhtiöiden kautta
on tapahtunut noin 15 vuotta sitten, vientiä Venäjälle YIT:llä on ollut yli 50 vuoden ajan. Ra-
kennuslupan Helppolainen toteaa olevan kuitenkin muodollisuus. Varsinaisen rakennuslupan
saamista edeltää valtava prosessi ja lukuisten muiden lupien saaminen, mikä tekee rakennus-
lupan saamista edeltävästä ajasta sen kaikista työläimmän prosessin. Ja kun itse rakennettava
kohde on valmis, alkaa taas uusi sarja tarkastuksia eri viranomaisten taholta. Myös Mahlamä-
ki kertoo haastattelussa rakennuslupan saamisen vaikeudesta.

*H5: Ja periaatteessa se rakennuslupa Venäjällä on jäävuoren se huippu. Raken-
nuslupan myöntäminen itsessään on pelkkä muodollisuus, mutta sitä edellyttää
hyvin monien eri lupien saaminen... ..Sen jälkeen kun se (rakennuslupa) on
saatu niin rakentaminen on varsin helppoa. Ei juurikaan poikkea suomalaisesta.
Mutta kun se asuinrakennus on valmis, niin se täytyy juridisesti ottaa käyttöön,
ja sen jälkeen alkaa uusi hyväksyttämisprosessi. Ja jälleen on rakennusviran-
omaisia, paloviranomaisia, monia viranomaisia – viranomaiset hyväksyy jokai-
nen omalta näkökantiltaan sen rakennuksen käyttöönoton. Se vaihe voi olla hy-
vinkin, hyvinkin pitkä.*

H1: Rakennuslupan saaminen on vaikeeta, sehän se yleisesti tiedetään.

Expertise -prosessiksi kutsutaan prosessia, missä rakennusvalvonta, paloviranomaiset sekä
monet muut viranomaiset hyväksyvät varsinaista rakentamista edeltävät rakennussuunnitel-

mat. Helppolainen kertoo esimerkkinä, että hankitulla tontilla tai sen vieressä on voinut aikaisemmin olla joku teollisuuslaitos, joka on sitten jäänyt tontin yleiskaavaan. Tämä teollisuuslaitos on mitä todennäköisimmin vaatinut tietyn suojaetäisyyden alueen muihin rakennuksiin nähden. Yleiskaavassa on voitu esimerkiksi määritellä, että viereisellä tontilla ei saa olla rakennusta 100 metrin etäisyydellä, koska paikalla on joskus kauan aikaa sitten ollut tämä teollisuusrakennus. Kaavaan jäänyt suojaetäisyys häiritsee alueella rakentamista, ja sen muuttaminen voi vaatia todella pitkän ajan. Suojaetäisyyden muuttaminen voi viedä pahimmillaan jopa kaksi vuotta.

H5: Koska siihen (expertise –vaiheeseen) voi liittyä esimerkiksi sellainen, ja mihin kaikki meidän kilpailijammekin törmää jatkuvasti, että yleiskaavassa on määritely, että esimerkiksi tällainen teollisuushalli ja siellä on jollain tontilla ollut joku teollisuuslaitos. Ja se on vaatinut niin sanotun suojaetäisyyden, esimerkiksi 100 metriä. Eli sillä seuraavalla tontilla, niin siellä ei saisi olla rakennusta seuraavan 100 metrin säteellä. Ja tuota, ja se voi olla, että se tehdas on lopettanut jo 50 vuotta sitten toimintansa, mutta se suojaetäisyys on jäänyt siihen yleissuunnitelmaan. Se suojaetäisyyden muuttaminen voi kestää jopa kaksi vuotta.

Edellä kuvattu expertise –prosessi, eli rakennusluvan saamista edeltävä aika ja siihen liittyvät tarkastukset, kestää normaalisti kahdesta kuukaudesta vuoteen. Standardikohteissa se on ohi parissa kuukaudessa, hankalissa ja uudentyyppisissä kohteissa saatetaan joutua käymään monta uusintakierrosta. Helppolainen korostaa, että liian usein puhutaan vain pelkästä rakennusluvan saamisen vaikeudesta, kun itse asiassa rakennusluvan saaminen on yksi maailman lyhyimmistä prosesseista juuri Venäjällä. Rakennusluvan saamista edeltä expertise -vaihe taas on poikkeuksellisen pitkä maailman mittakaavassa johtuen sen monista osaprosesseista. Vastaavasti varsinaisen valmiin rakennuksen juridista käyttöönottoa edellyttävä, niin sanottu hyväksyttämisprosessi on poikkeuksellisen hankala ja pitkä.

Mahlamäki nostaa esille hankaluuden myös tarvittavan infrastruktuurin saamisessa ostetulle tontille, yhtenä haasteena hän mainitsee sähköjen vetämisen tontille. Hänen mukaansa voi olla helppoa selvittää se, kuka infrastruktuuria tarjoaa, mutta ostajalta vaaditaan lopulta tiettyjä suhteita esimerkiksi sopivan hinnan ja sopimusehtojen neuvottelemiseksi sekä tarvittavan infrastruktuurin tarjoajan vakuuttamiseksi. Tämä voi aiheuttaa suuriakin haasteita.

*H1: Tuota, sähkösovimusten tekeminen on vaikeeta ja sähköjen vetäminen ton-
tille on todella monimutkaista. Siellä Venäjällä on erilainen toimintakulttuuri.*

*H1: No sen (infrastruktuurin) hankkimisessa oli vaikeuksia löytää se taho, joka
oikeasti voi ja haluaa tehdä päätöksen.*

Koskinen korostaa markettikaupassa toimitilojen vuokrasopimuksien hyväksynnän ja vahvis-
tamisen tärkeyttä kysyttäessä olennaisista luvista Venäjän toiminnoissa. Eli pysyviin ja vaki-
tuisiin vuokrasopimuksiin pääsemisen katsotaan olevan tärkeässä asemassa, kuten on myös
yhtiönimen rekisteröinti. Toimintaa Venäjällä käynnistettäessä Koskinen näkee tärkeänä pai-
kallisen yhteistyökumppanin, joka SOK:n kohdalla oli muun muassa lakiasiantomisto, joka
auttoi alkuvaiheen lupien hakemisessa.

Haasteista kysyttäessä Koskinen toteaa vaihtelevien tulkintojen olevan yksi haaste lupa-
asioissa, ja yhä esille nousee lupaprosessien poikkeuksellinen kesto. Jos lupa-asiat tahtoo hoi-
taa niin sanotusti oikealla tavalla ja perusteellisesti, kuten suomalaisyrityksissä kenties keski-
määrin hoidetaan, voi tällä olla Koskisen mukaan prosessin kestoa pidentävä vaikutus. Paikal-
listuntemus on tärkeässä asemassa etabloitumisvaiheessa, ja kokeneempien vastuuhenkilöiden
saaminen mukaan on auttanut yhtiötä lupien saamisessa. Viranomaistarkastuksia tehdään Ve-
näjällä usein ja valvovan viranomaisen toiminta on usein heikosti koordinoitua. Vastaava tar-
kastuksien frekvenssi Suomessa olisi Koskisen mukaan jotain erittäin poikkeuksellista. Suo-
messa viranomaiset tarkastavat yrityksiä riskilähtöisen arvioinnin ja yrityksen historian perus-
teella sekä on menty enemmän omavalvonnan suuntaan, mutta Venäjällä tarkastustoiminta
perustuu hänen mukaansa enemmän sattumanvaraisuuteen. Venäjällä on Koskisen mukaan
myöskin hankala tietää, minkä tason viranomainen yritykseen milloinkin tulee.

Kriittisimpinä tarkastuksina markettikaupan osalta Koskinen näkee hygienia-, pelastus- ja
paloviranomaisten tarkastuskäynnit. Hän korostaa, että tällä hetkellä viranomaisten käynnit
ovat olleet paremmin ennalta arvattavissa kuin aikaisemmin. Toisaalta haastattelussa käy ilmi,
että toisinaan viranomaistarkastuksien syyt ovat vaikuttaneet perusteettomilta, ja syynä ovat
voineet olla myös tarkastajan henkilökohtaiset motiivit.

*H3: Tulkinnat on ollu hyvin.. ne ei oo eivät välttämättä olleet samantyyllisiä kuin
Suomessa ne tasot, mitä on odotettu. Siellä varmasti on ollut niitä ongelmakoh-*

tia. Ja sittenhän se on vaihtelevaa, niin se taso ja odotukset, mitä siellä on ollut. Niin se on toisaalta täällä Suomessakin jonkun verran, se on tarkastajakohtaista. Tuolla nyt tietenkin vielä enemmän. Lupien saanti on saattanut kestää poikkeuksellisen pitkään. Ja tuota, siinä on tietenkin omat kysymyksensä kun on hauttu asioita hoitaa mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti ja oikealla tavalla. Niin se on voinut joskus johtaa siihen, että myös lupien hakemiset on kestänyt.

H3: ...tarkoituspäätös on voinut olla mitä tahansa, sellaisiakin sinne on mahtunut joukkoon. Mutta kyllä, ottamatta motiiveihin kantaa, mutta varmasti siellä sellaisia (perusteettomia tarkastus-) käyntejä on ollut.

...Se (valvontaviranomaisen toiminta) on sellaista vaan satunnaista, ja joskus myös niistä tarkastajan omista motiiveista lähtevää se käynti.

Kokemus lupaviranomaisten toiminnasta ja tärkeiksi koetut luvat vaihtelevat merkittävästi sen mukaan, mistä toimialasta on kyse, kuten jo aikaisemmin todettu. Mahlamäki ja Helppolainen ovat yhtä mieltä siitä, että työlupien saaminen ulkomaalaisille työntekijöille on työlästä, aikaa vievää ja byrokraattista. Myös työnantaja tarvitsee luvan siihen, että voidaan työllistää maahanmuuttajatyövoimaa. Tilanne työlupien osalta on hankaloitunut viime vuosina protektionismin lisääntyneellä Venäjällä, ja työlupien määrää on myös leikattu radikaalisti. Nykyisiin työlupakäytänteisiin kuuluvat esimerkiksi kielitestit ja Venäjän historian osaamisen testaaminen hakijoilta aina pääjohtajatasolle asti. Mahlamäen mukaan alkuun pelättiin, että lisääntynyt ulkomaalaislainsäädäntö tekee kannattavan liiketoiminnan Venäjällä lähestulkoon mahdottomaksi, sillä SOL työllistää Venäjällä paljon maan ulkopuolelta tulevaa työvoimaa. Ensin työlupien määrää vähennettiin, minkä jälkeen kuitenkin luotiin niin sanottu työpatentti, joka on ikään kuin yksinkertaistettu versio työluvasta. Tämä tarkoittaa, että kaikkien työluvallisten ulkomaalaisten työntekijöiden tulee hankkia työskentelyyn lisälupa, joka on maksullinen ja lupa on uusittava aina vuoden välein. Poikkeuksen hankalista työluvista muodostaa ”highly qualified specialist” työlupa, joka on huomattavasti yksinkertaisempaa saada verrattuna tavallisiin työlupiin. ”Highly qualified specialist” työlupa vaatii tiettyjä bruttokuukausituloja ruplissa, ja luvan voi vain hankkia ostamalla sen tietyllä summalla.

Kekin mukaan Venäjän lupaviranomaisten toiminnalla on se hyvin tyypillinen piirre, että yksittäisillä henkilöillä tai virkamiehillä on systeemissä enemmän valtaa kuin toisilla. Tämä ai-

heuttaa sen, että viranomaisten prosessit tai päätökset eivät aina ole välttämättä tasalaatuisia, koska yksittäisten virkamiesten omilla tulkinnoilla asioista voi olla ratkaisevaa merkitystä lupa- ja valvonta-asioiden prosessin kulussa.

H4: ...Venäjällä tämä on aika tyypillistäkin, että eri virastojen päälliköillä ja näin esimerkiksi tullauksessa, niin tullitoimipaikan päälliköillä on suuri valta. Ja näin on varmaan Venäjällä ylipäättäänkin, koska se järjestelmä, se on vähän tällainen päällikkövaltainen jollakin tavalla. Toki on näin, että tällaisen päällikön tulkintakäsityksillä ja suhtautumisella asiaan on suuri merkitys. Tyypillistä sille kulttuurille.

Mahlamäen ja Kekin mukaan miliisin tarkastuskäynnit ovat Venäjällä edelleen mahdollisia. Mahlamäki perustaa tiedon työkokemukseensa, työskenneltyään Venäjällä aina vuoteen 2013 asti. Miliisin käynnin syyt ovat olleet välillä kyseenalaisia, ja joskus viranomaisten taholta on voitu pyytää suorittamaan maksuja käteisellä. Kekin mukaan viranomaisten toimintaan on tullut siinä mielessä varovaisuutta, että toiminnan nopeuttamiseksi lupaviranomaiset todennäköisesti pyytävät jossain määrin harvemmin laittomia maksuja. Hän uskoo, että sitä tapahtuu kyllä eri yhteyksissä osana viranomaistoimintaa, mutta viittaa vastauksessaan Venäjän tiukentuneeseen korruptionvastaiseen lainsäädäntöön. Venäjällä on pyritty nyt luomaan sellaisia rakenteita, että viranomaisten tulee valvoa korruption mahdollisesti liittyviä tapahtumia ja tehdä näistä ilmoituksia sekä poliisille että veroviranomaisille. Hän näkee korruption muotojen myös hienostuneen menneistä vuosista. Enää ei pyydetä suoraan rahaa, vaan pyyntönä voi olla vaikka palvelus, että pyydetään esimerkiksi laittamaan rahaa lastensairaalalle, urheiluseuralle tai muihin hyväntekeväisyyskohteisiin. Kekki uskoo, että rehellisyyteen taipuvaisissa suomalaisyrityksissä on hyvin vahvasti sisäistetty korruptiosta pois pysyminen. Kekin mukaan jos korruption menee sortumaan, leviää tämän jälkeen tieto laajalle siitä, että kyseinen yritys on korruptoitunut. Kaikenlaisia vaatimuksia alkaa tämän jälkeen mitä todennäköisimmin tulla muiltakin tahoilta, ja tätä negatiivista kierrettä on hankala pysäyttää.

H4: Jos sä kerran annat sille (korruptiolle) käden, niin se menee se koko henkilö sinne. Sä et niinkun.. Sitä on vaikea enää pysäyttää sitten kun kerran tiedetään, että sä oot korruptoitunut. Sä et saa mitään bisnestä läpi etkä mitään tehtäviä, ellet sä oo sitten koko ajan antamassa etuja jollekin. Mä uskoisin, että suomalaiset yritykset, ihan rehellisesti uskon, että se ymmärretään, että siitä pysytään erossa.

Helppolaisen mukaan huolimattomasti tehdyt oikeustoimet ovat yksi vaaran paikka, ja ne voivat aiheuttaa myöhemmin prosesseissa tilanteita, joissa mahdollisesti joudutaan korruptioehdotuksen kohteeksi viranomaisten taholta. Näin voi käydä esimerkiksi asioitaessa myöhemmin lupaviranomaisten kanssa, kun lupaviranomainen huomaa prosessissaan huolimattomasti tehdyn tai lainvastaisen oikeustoimen. Yrityksen huolimattomuutta esimerkiksi sopimusasioissa voidaan siis käyttää hyväksi ja sillä voidaan rahastaa, mikä tukee taas sääntölisyyden vaatimusta kaikissa Venäjän toiminnoissa.

H5: Meidän näkemyksen mukaan suurin riski joutua korruptioehdotuksen kohteeksi ja korruptioon sotkeutumiseen, on se, että on tehty joku oikeustoimi, jossa on ollut joku ongelma ja se ongelma tajutaan vasta myöhemmin. Voi olla, että joku luvitus pysähtyy siihen, että siinä sopimuksella on ollut joku tällöinen lainvastaisuus, mitä ei ole ymmärretty. Ja silloin ollaan sen korruption armoilla. Mutta jos ne taustatyöt ja sopimukset on tehty oikein, niin silloin korruption riskin määrän oleellisesti pienenee.

Miliisin tarkastuskäynneistä kysyttäessä, Kekin mukaan ainakin veropoliisi voi tehdä tarkastuksia yrityksissä edelleen. Veropoliisi voi hänen mukaansa tehdä yllätyskäynnin yritykseen ja takavarikoida esimerkiksi firman tietokoneet, mikä pysäyttää yritystoiminnan täysin. Käyn-teihin ei hänen mukaansa kuitenkaan liity niin suurta draamaa kuin tiedotusvälineet antavat ymmärtää, vaan kyseessä on enemmänkin tyypillinen maan tapa. Firmoissa on säännönmu-kaisesti sisäinen ohjeistus siihen, miten veropoliisin käynnillä toimitaan, mitkä ovat ne sisäi-set toimenpiteet ja kehen otetaan tilanteessa yhteyttä. Henkilöstöllä on siis hyvin tiedossa, miten toimia veropoliisin suorittaessa iskun yritykseen. Kekin tavoin myös Koskinen mainit-see miliisin toiminnasta kysyttäessä, että verotarkastuksien yhteydessä voi tarkastuskäynneillä olla mukana muiden viranomaisten lisäksi esimerkiksi veropoliiseja. SOK:n Venäjän yhtiöllä on ollut tästä joitain kokemuksia.

Muissa tapauksissa Koskinen kuitenkin katsoo, että miliisi tarkastaa yrityksiä vain niissä ta-pauksissa, kun on kyseessä joku vakava epäily esimerkiksi yritystoiminnan laillisuuteen liit-tyen. Miliisi saattaa toisinaan olla mukana muiden viranomaisten tarkastuskäynneillä. Koski-nen ei kuitenkaan muista yhtäkään tilannetta, että miliisi olisi tullut tekemään varsinaista eri-tyistarkastusta Venäjän yhtiössä.

H4: Kyllä joo, veropoliisi voi tehdä sellaisen iskun, että ne tulee sinne toimittilaan ja konfiskoi, takavarikoi sieltä tietokoneet ja jäädyttää sen toiminnan sillä tavalla. Kyllä veropoliisi-iskuja tehdään edelleen. Mutta se on Venäjällä tavallaan..Se näyttää dramaattisemmalta kuin se onkaan, koska niillä nyt on vaan sellainen tapa, että sinne tullaan ja pysäytetään se toiminta. ...Sinne tulee näitä kommandopipoisia miehiä niin, ei siinä sen kummempaa.

Mahlamäki kertoo aikaisempiin työkokemuksiin pohjautuen miliisin käynneistä. Tällöin yritykseen on tultu miliisin toimesta tarkastamaan kuljetuskalustoa ja myöntämään lupia ajoneuvoihin liittyen. Tarkastuksien yhteydessä jouduttiin neuvottelemaan miliisin kanssa, ja miliisi yritti pyytää käynnillään rahaa. Mitään ei tietenkään maksettu, koska haluttiin aina toimia oikein.

Viimeaikaiset lakimuutokset, joilla on ollut vaikutusta suomalaisyrityksen liiketoimintaan Venäjällä, oli toinen osa-alue Venäjän liiketoiminta-alueen haasteista kysyttäessä. Helppolainen nostaa alkuun esille lakimuutoksien nopeatempoisen luonteen. Sekä Helppolainen että Koskinen nostavat esille vuoden 2015 henkilötietolakimuutoksen, joka määräsi venäläisiä asiakkaita koskevat tiedon siirtämisestä venäläiselle palvelimelle. Lakimuutos sai aikaan sen, että nyt henkilökohtaisia tietoja käsiteltäessä tulee serverien tulee sijaita fyysisesti Venäjällä, tosin kopiot kerätyistä tiedoista voidaan säilyttää Suomessa tai muualla. Nyt monet ulkomaiset palveluntarjoajat ovat jo rakentaneet omat palvelimensa Venäjälle ja tarjoavat palveluitaan tätä kautta paikallisesti.

Helppolaisen mukaan lakimuutoksella oli alkuun merkittävä vaikutus yhtiön toimintaan. Hän korostaa, että yhtiö joutuu noudattamaan erityistä huolellisuutta kun myydään asuntoja suoraan venäläisille kuluttaja-asiakkaille. Asuntojen rakennustoiminnan lisäksi YIT:llä on Venäjällä asuntojen huoltoliiketoimintaa, jonka kautta asiakasrekisterissä oli valmiiksi runsaasti lain piiriin kuuluvia venäläisten asiakkaiden henkilötietoja. Helppolaisen mukaan tilanne lakimuutoksen jälkeen tuntui aluksi jopa mahdottomalta, mutta nyt tästäkin haasteesta on päästy yli. Myös Koskinen vahvistaa, että kyseinen lakimuutos aiheutti kustannuksia Venäjän toiminnoissa. Yhtiöllä tosin oli kanta-asiakasrekisteri Venäjällä jo valmiiksi, ja lakimuutos olisi ollut huomattavasti hankalampi toteuttaa, jos kaikki tieto olisi pitänyt eriyttää fyysisesti pelkästään Venäjälle.

H5: Venäjällä ei tunneta asunto-osakeyhtiöitä. Jokainen asunto on kiinteistö. Ja talon asukasyhdistys valitsee huoltoyhtiön. Niin tää huoltoyhtiö sopii jokaisen yksittäisen asukkaan kanssa oman sopimuksen. Sen takia meillä on noin 30 000 kuluttaja- asiakasta Venäjällä, ja tässä talohuollossa se kasvaa koko ajan. Eli tämän takia miellä on iso määrä venäläisten kuluttajien henkilötietoja järjestelmässä. Meidän oli pakko siis ottaa vakavasti tämä lakimuutos.

Mahlamäen mukaan Venäjällä astui vuonna 2016 voimaan lakimuutos, joka kieltää henkilöstövuokraustoiminnan ulkomaisilta yrityksiltä. SOL:lla on myös henkilöstövuokraustoimintaa Venäjällä. Tästä johtuen tämän yhtiön Venäjän toiminnan kannalta merkittävän liiketoiminta-alueen liikevaihto oli budjetoitu nollaan lakimuutosta ennakoiden, eli muutoksen oli kaavailtu vaikuttavan radikaalisti Venäjän toimintoihin. Kuitenkin yhtiö on saanut harjoittaa henkilöstövuokrausta Venäjällä yhä edelleen, lakimuutoksesta huolimatta. Syytä tälle erikoiskohtelulle Mahlamäki ei haastattelutilanteessa tiennyt sanoa. Tämä on yksi osoitus siitä, miten Venäjällä on toisinaan hankala ennustaa tilanteita etukäteen – miten usein ankariakin lakimuutoksia lähdetään soveltamaan, ja miten kurinalaisesti viranomaiset odottavat lakeja noudatettavan. Joskus lakimuutosta ei tulkitakaan niin ankarasti, mutta tätäkään ei pysty etukäteen varmaksi tietämään.

Venäjällä tapahtuvien yllättävienkin lakimuutoksien edessä toteutetut sopeuttamistoimet, lainvaatimien muutoksien toteuttaminen tai ylipäänsä piiruntarkkuus lupa-asioissa, voivat tuoda tunnollisille suomalaisyrityksille kuitenkin yllättävääkin kilpailuetua. Mahlamäki esimerkiksi kertoo, että työlupaviranomainen tarkistaa yhtiön toimintoja jatkuvasti, ja yllättyy joka kerta, kun kaikki työntekijöiden luvat ovat moitteettomassa kunnossa. Alalla ei ole hänen mukaansa Venäjällä sellaisia kilpailijoita, jotka toimisivat tässä asiassa yhtä piiruntarkasti.

Lainsäädäntö- ja toimintaympäristössä on tapahtunut Kekin mukaan muutoksia positiivisempaan, esimerkiksi hän mainitsee yleisen sopimusoikeuden modernisaatiokehityksen ja pk-sektorin yhtiölainsäädännön kehityksen. Sähköisyys on lisääntynyt viranomais- ja yritystoiminnassa, esimerkiksi e-tullaus ja sähköisten sopimuksien käyttö on kasvanut voimakkaasti. Sähköisyys nopeuttaa prosesseja, järjestelee niitä sekä estää useimmat väärinkäytökset, esimerkiksi kaksoislaskutukset ja muut vastaavat ongelmat. Kekki nostaa esille Venäjälle vuonna 2013 perustetun IPR-tuomioistuimen, joka käsittelee pelkästään IPR-oikeusasioita. Suhtau-

tuminen immateriaalioikeuksiin on parantunut hänen mukaan merkittävästi viime vuosina, ja myös yhtiöt Venäjällä ovat nyt valmiita puolustamaan brändiään oikeudessa. Kekin mukaan loukkauksiin ei enää lähdetä niin helposti tai niistä vetäydytään, jos loukkauksen uhri lähestyy loukkaajaa kertomalla huomanneensa tapahtuneen ja uhkaa nostavansa kanteen IPR-tuomioistuimissa. Tämä toimii jo melko hyvänä pelotteena mahdollisille loukkaajille. Immateriaalioikeusasioille perustettu oma tuomioistuin kertoo myös vakavasta suhtautumisesta itse ongelmaan.

Helppolainen taas mainitsee lainsäädännöstä puhuttaessa Venäjän asuntokauppaa säätelevän lain numerolla 214. Laki määrittelee muun muassa sen, että rakennuksella täytyy olla rakennuslupa ennen kuin sitä saa myydä. Lakia ei vielä 5–10 vuotta sitten otettu alalla toimivien kesken tosissaan, ei kilpailijoiden eikä viranomaisten toimesta. Viimeisen talouskriisin aikaan monelle venäläiselle asunnonostajalle kävi juuri kyseisen lain takia huonosti, eivätkä koskaan he saaneetkaan ostamiaan asuntoja. Kilpailijoiden kauppasopimuksia ei oltu tehty edellä mainitun lain puitteissa. Helppolaisen mukaan YIT:llä lakia oli noudatettu alusta asti, minkä johdosta yhtiöllä havaittiinkin olevan yhtäkkiä merkittävää kilpailuetua verrattuna muihin, jotka olivat suhtautuneet lakimuutokseen alun pitäenkin kevyesti. Kilpailuetua voidaan siis saavuttaa yksinkertaisesti sillä, että ryhdytään noudattamaan lakimuutoksia heti kun ne astuvat voimaan.

Koska lakimuutoksia ja uudistuksia tapahtuu Venäjällä niin usein, on markkinoilla toimivien siis useimmiten ollut hankala tietää, milloin ja miten kutakin lakia tulisi ryhtyä soveltamaan. Toisinaan lakiuudistukset perutaan tai niitä lykätään, koska uudistukset todetaan jälkikäteen liian ankariksi tai pahimmillaan kokonaisen alan toimintaa häiritseviksi. Helppolainen kertoo esimerkkinä parin vuoden takaisesta lakiuudistuksesta, jonka mukaan rakennuttajan tai urakoitsijan piti vakuuttaa vakuutusyhtiössä tai tietäntyypisellä pankkitakauksella, että sen rahat riittävät kohteen loppuun rakentamiseen. Kun lakimuutos astui voimaan, ei markkinoilta löytynyt sellaista vakuutusyhtiötä tai pankkia, jolla olisi ollut lain määrittämään tilanteeseen sopivaa tuotetta tai instrumenttia. Lakimuutos aiheutti parin kuukauden täydellisen keskeytyksen asuntojen kaupassa. Helppolainen ei katso, että heidän alalle olisi tullut viime vuosina mitään sellaista lainsäädäntöä, joka olisi merkittävästi avannut täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Hänen mukaan viime aikojen trendinä on kuitenkin ollut se, että lakimuutokset tulevat oikeasti voimaan, ja viranomaiset edellyttävät uudistuksen mukaisia toimenpiteitä heti lain voimaantulosta alkaen. Hän jatkaa, että yleensä lakimuutoksista tiedotetaan kuitenkin

kohtuullisen hyvissä ajoin, vaikka lakimuutoksen sisällöt saatetaankin usein kokea ankarina. Yhtiön lakimiehillä on siis yleensä kohtuullisesti aikaa varautua ja valmistella asioista sisäisesti muutoksiin liittyen.

H5: ...Moni markkinatoimija oli tottunut tähän (lakimuutoksiin), eikä ollut sen takia tehnyt mitään sen eteen, että toimittaisiin sen uuden lain puitteissa. Mutta viime aikojen ilmiönä on ollut se, että nämä lait ovat tulleet oikeasti voimaan. Ja tavallaan se on ollut meille myöskin etu, koska meillä on 25 omaa juristia Venäjällä, jotka koko ajan myös seuraavat lakimuutoksia. Ja yleensä ne muutokset ovat tiedossa edellisenä keväänä, että millaista lakimuutosta on tulossa, että aikaa on varautua.

Kekki tuo esille Venäjän hallinnon tuonninkorvausuudistuksen esimerkkinä lakiuudistuksesta, johon suhtaudutaan nyt vakavammin kuin koskaan aikaisemmin. Itse tuonninkorvauksesta on hänen mukaansa puhuttu Venäjällä jo vuosikausia, välillä sitä on tuotu esille enemmän ja välillä vähemmän, mutta mistään uudesta asiasta ei ole kyse. Nyt tämä kaikki on valtion agendalla paljon näkyvämmän, vaikkakin on jo käynyt selväksi, että suuri osa tavoitteista on liian kunnianhimoisia saavutettaviksi. Tuonninkorvaushjelmassa on Kekin mukaan 20 eri toimialaa, joille on määritelty hyvin ankariakin toimialakohtaisia tavoitteita. Määräykset kotimaisuuden asteista eri aloilla ovat hänen mukaansa osittain täysin utopistisia. Kyseessä on oikeastaan täysin normaali toimintalogiikka ja maan tapa Venäjällä, eli ensin tavoitteet asetetaan yleensä selkeästi aivan liian korkealle. Tämän jälkeen tavoitteita ja määräaikoja lievennetään, kun huomataan ettei tavoitteisiin millään tulla pääsemään suunnitellussa aikataulussa.

H4: ...Mutta se on Venäjän lainsäädännön kohdalla niin ihan normaalia. Et ensin tulee tällainen ankara paketti, ja sitten tuota, kaikki nostaa kädet pystyyn ja huomaa, että tästä ei tule mitään, täähän on mahdoton toteuttaa. Niin sit saattaa tai sitten tulee lievennyksiä. Saattaa tulla alemman asteisia määräyksiä, joilla sitten vähän lievennetään. Et no se käykin näin ja tällainen määräaika ja näin. Että se on maan tapa ja kulttuuria.

5.2 Riskienhallinta idänkaupassa

Toinen isompi teema haastatteluissa oli riskienhallinnan toteutuminen idänkaupassa ja haastateltujen yritysten käyttämät konkreettiset riskienhallintakeinot. Tarkat ennakkoselvitykset sekä markkinoiden että paikallisten yhteistyökumppanien osalta, juristien palveluiden hyödyntäminen Venäjän toiminnoissa ja piiruntarkkuus kaikessa toiminnassa ja dokumentaatiossa yhdistettynä kaikista korruptiovaateista kieltäytymiseen Venäjällä koettiin tärkeinä käytännön riskienhallintakeinoina. Myös henkilökohtaisista suhdeverkoista ja niiden tärkeydestä puhuivat lähes kaikki. Edellä mainitut seikat nousivat siis esille lähes kaikkien haastateltavien kohdalla. Yleinen tilanne Venäjän markkinoille tuntuu olleen aikaisempina vuosina se, että suomalaisyritykset ryhtyivät etabloitumaan hyvin kevyin tiedoin, ilman tarkkoja ennakkosuunnitelmia ja yhden haastateltavan sanoin mentiin lähinnä ”soitellen sotaan”. Esimerkiksi Mahlamäki kertoi, että ennen hänen tuloaan yhtiöön, ei riskienhallintaa Venäjän kaupan osalta ollut mietitty tai järjestetty millään tavalla. Kekin mukaan tänä päivänä useimmissa yrityksissä Venäjän strategia kuitenkin mietitään tarkkaan, ja käydään läpi erilaisia vaaran paikkoja, kuten jo mainittu pääjohtajan asema yhtiössä sekä mietitään pääjohtajan toimivallan rajoittaminen.

H1: No on se nyt mennyt parempaan, kun minä olen talossa täällä, Venäjä-asiantuntija täällä pääkonttorissa. Aikaisemmin sitä (riskienhallintaa) ei ole ollut. Ei ollut systemaattista riskienhallintaa... ..Mutta tuota, ei oltu millään tapaa huomioitu poliittista riskiä eikä taloudellista riskiä näistä valuuttakurssien muutoksista, niitä vastaan ei oltu suojauduttu.

Mahlamäki ja Koskinen sanovat, että toimiminen niin sanotusti oikeilla aloilla auttaa myös paljon riskienhallinnallisesta näkökulmasta, eli ei toimita Venäjälle strategisesti tärkeillä ja venäläisten kansallisia intohimoja herättävillä aloilla. Kauppa- ja hotellitoimiala sekä pesula-toiminta eivät ole merkittävällä tavalla venäläisten viranomaisten kansallisissa intresseissä, kuten on esimerkiksi energia-ala. Tämä rauhoittaa yrityksen toimintaa Venäjällä merkittävästi, verrattuna siihen, että sattuisi toimimaan juuri näillä kansallisen intressin toimialoilla.

Kekki tuo haastattelussa esille sen näkökulman, että Venäjällä käytetty riskienhallinta usein on reaktiivista, koska Venäjän yhteiskunta itsessään on reaktiivinen ja nopealiikkeinen. Tilanteet muuttuvat nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti, minkä takia liian tarkat suunnitelmat saa-

tetaan suomalaisyrityksissä kokea osaksi tämänkin takia turhina Venäjällä. Chiksoev esitti haastattelussa vientiyrityksen näkökulman, jonka mukaan tuotteiden viennissä riskienhallinta kulminoituu lähinnä hyvään tuotteeseen. Eli hyvä ja viralliset vaatimukset täyttävä tuote, jossa on asiakkaan näkökulmasta hyvä toimitusvarmuus, voi edustaa vientiyhtiölle riskienhallintaa pelkistetyimmillään. Finnveran vientitakuita on hyödynnetty hänen edellisessä työpaikassaan, joka myös harjoitti vientiä Venäjälle. Chiksoev korostaa, että on helpompi käyttää lupasasioissa esimerkiksi paikallisia asiantuntijayrityksiä, jotka voivat hoitaa yrityksen puolesta kaiken, kuin että yritys lähtisi itse hoitamaan näitä asioita. Muutoin sataprosenttinen etumaksu ja kauppakumppanin taustatietojen tarkastus esimerkiksi verotustietojen osalta on vientikaupassa oleellinen riskienhallintakeino, jos tavaraa myydään suoraan loppukäyttäjälle.

H2: No jos riskienhallintaa mietitään, niin se on varmaankin tämä meidän toimitusvarmuus. Mitenkä me toimitetaan näitä tuotteita tästä talosta. Ne varmaankin liittyy siihen, laatuun ja tällaiseen.

Mahlamäki kertoo tilanteesta, jossa yhtiö oli ennen hänen tulemistaan taloon, kun riskienhallinnan strategiaa ei ollut lainkaan tehty Venäjän toimintojen osalta. Venäjälle mentiin hänen mukaansa kasvutavoitteet silmissä, eikä riskejä siinä kohtaa juuri mietitty. Kun Mahlamäki tuli SOL:lle, ryhtyi hän kehittämään sisäistä riskienhallinnan ja auditoinnin järjestelmää, jota ryhdyttiin toteuttamaan ei pelkästään Venäjällä, vaan kaikissa SOL:n toimintamaissa. Hän kertoo, että alkuun istuttiin pienellä ydinporukalla miettimään kaikkia toiminnan riskejä kokonaisuudessaan, kaikkien yhtiöiden toimintamaiden kautta, ja luotiin prosessikuvaus. Prosessikuvauksessa on kaikki riskienhallinnan näkökulmasta tarkastettavat asiat, ja mitä toimenpiteitä tietyt tilanteet vaativat. Prosessin omistajan on määrä suorittaa oman osa-alueensa tarkastus tai osoittaa joku muu tekemään se, ja prosessin omistaja raportoi hallitukselle tehdyn tarkastuksen tuloksen. Uusi lähestymistapa riskienhallintaan synnytti yhtiöön myös auditoinnin kalenterin, joka jaottelee riskienhallintatyön eri riskien ja eri maiden osalta. Kalenteri toimii kaksivuotisella syklillä. Varsinaista riskienhallinnan tiimiä ei siis ole, vaikka riskejä pohdittiinkin alkuun pienellä porukalla ylimmän johdon kanssa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että Mahlamäki vastaa käytännössä yhtiönsä riskienhallinnasta. Edellä kuvattu riskienhallinnan järjestelmä on ollut SOL:lla testauksen alla, ja päätöksiä kehitetyn systeemin jatkosta ei oltu tehty haastatteluhetkellä. Mahlamäki kertoo, että hänen kokemuksensa mukaan hyvin usein Venäjän markkinoille etabloidutaan liian vähäisillä tiedoilla siitä, minne ollaan menossa ja investoimassa. Kontrasti suuryrityksien ja pienten tai perheyrityksien va-

rautumisen ja olosuhteiden ennakkoon selvittämisen välillä on suuri. Isommilla yrityksillä on usein Venäjällä esimerkiksi valtava joukko asianajajia, jotka keskittyvät yksin näiden markkinoiden haasteisiin. Toisaalta Mahlamäki myös kommentoi, että pienyritykset eivät kenties ollenkaan samalla tavalla kiinnosta viranomaisia, mikä voi säästää niitä kohtaamasta osaa haasteista.

Helppolainen kertoo yhtiön käyttävän riskimatriisia, joka on yksi yhtiön riskienhallinnan kulmakivistä. Matriisi päivitetään kerran puolessa vuodessa. Matriisissa on noin 10–15 kuviteltua riskiä, ja välillä osa riskeistä poistuu ja uusia tulee tilalle. Tämän työkalun avulla riskienhallinnassa pysytään kartalla.

Koskinen mukaan SOK:n riskienhallinta on tiivistä yhteistoimintaa konsernin emoyhtiön, SOK-yhtymän, ja sen paikallisten yhtiöiden välillä. Operatiivista riskienhallintaa Venäjän toimintojen osalta tarkastellaan pitkälti paikallisesti ja strategisen tason riskienhallintaa toteutetaan Suomessa. Koskinen mainitsee riskienhallinnan yhteydessä myös kielikysymyksen, kun työskentelykielenä voi välillä olla suomi, venäjä tai englanti. Paikallisissa toiminnoissa tulee aina varmistua siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät toinen toistaan ja myös riskit ovat ymmärrettävässä muodossa kaikille. Paikallistuntemus, sopivasti riippumattomuutta, sisäinen tarkastus tai muu riskienhallintatoiminta, joka pystyy katsomaan objektiivisesti myös paikallista riskienhallintatyötä, Koskinen luettelee konkreettisia asioita Venäjän toimintojen riskienhallintaan liittyen. Koskinen korostaa sitä, että riskienhallinta ei saisi olla pelkästään välttämätön paha yritykselle, vaan toiminnan riskien tarkastelun tulisi olla luonteva osa toimintaa. Hän jatkaa, että riskienhallinta on aina samanaikaisesti mahdollisuuksien tarkastelua, sillä menestyvät yritykset myös ottavat riskejä.

H3: ...Helposti voi käydä niin, että ne riskit on sitten niitä, jotka tehdään vähän niinkun sit että, no nyt meidän pitää nämä riskitkin vielä katsoo. Ja silloin se ei ole niin luonteva osa sitä normaalia toimintaa.

Sekä Helppolainen, Koskinen, Mahlamäki että Kekki kertovat, että Venäjällä hyödynnetään paljon juristien palveluita. Mahlamäki tarkentaa, että Venäjällä käytetään juristin palveluita aina yhtiöiden fuusiotilanteissa, esimerkiksi kun viimeksi Moskovon kaksi yhtiötä sulautettiin yhteen tai kun Baltian alueella tehtiin toiminnan uudelleenorganisointia. Koskinen kertoo yhtiöllä olevan keskimäärin 1-2 lakimiestä Venäjällä. SOK:lla on Suomessa oma lakiosasto,

jolle on kertynyt osaamista vuosien varrelta myös Venäjän toiminnoista. Tämän lisäksi on tehty sopimuksia paikallisten lakiasiaintoimistojen kanssa.

Helppolainen täsmentää yhtiöllä olevan jopa 25 omaa juristia Venäjällä, ja nämä seuraavat aktiivisesti myös eri lakimuutoksien tilannetta. Kysyttäessä hän toteaa, että kyseessä ei ole aivan tavanomainen määrä käytettävissä olevia omia juristeja. Hän painottaa erityisesti omien juristien tärkeyttä, ja kertoo YIT:n käyttävän hyvin vähän ostettuja juristiresursseja. Suurin osa juristien työstä menee kahteen asiaan, hankittavien tonttien taustaselvityksien tekemiseen ja oikeustoimiin, joita yhtiöllä on Helppolaisen mukaan menossa Venäjällä jatkuvasti kymmeniä. Helppolainen selventää, että keskimäärin voidaan ostaa yksi tontti tarjotuista 50:stä, vaikka kaikki 50 olisikin voitu hinnan ja sijainnin puolesta ostaa. Tonttien taustaselvityksien ollessa kriittinen osa yhtiön toimintaa, halutaan se tehdä oman talon sisällä. Oikeustoimet taas liittyvät yhtiön normaaliin liiketoimintaan, useimmiten yhtiö haastaa esimerkiksi jonkun alihankkijoistaan oikeuteen. Monesti näin toimitaan ilman ylimääräisiä riitatilanteita, sillä on yleensä riidan molempien osapuolien etu, että tilanteeseen saadaan ulkopuolisen tahon arvio. Tämä tehdään myös siitä syystä, jos riitakumppanilla sattuisi olemaan viiden vuoden päästä toinen johto. Suomalaisyhtiössä halutaan oikeuden päätöksen kautta saada vahvistus sille, että tehdyt sopimukset tai muutokset tehtyihin sopimuksiin ovat päteviä.

Hyvin usein käy myös niin, että verottaja haastetaan oikeuteen tai verottaja haastaa meidät, kertoo Helppolainen. Jos veroviranomaisen kanssa on erimielisyyksiä, ehdottaa verottaja itse usein oikeuteen menemistä. Ristiriitatilanteissa halutaan antaa oikeuden tehdä lopullinen päätös. Helppolainen kehuu Venäjän alioikeuden toimintaa, erityisesti Moskovan ja Pietarin alioikeuksien toimintaan hän on hyvin tyytyväinen. Venäjällä alioikeuksissa juttujen määrä on niin suuri, että niissä on erilliset osastonsa tietyn tyyppisille tapauksille, ja osastoille kasaantuu valtavasti osaamista. Hän vertaa tilannetta Suomeen, missä juttujen määrä taas on pieni, ja tuomarit joutuvat alioikeuksissa käsittelemään kaikenlaisia juttuja. Osaamista ei pääse samalla tavalla kertymään.

H5: Sanotaan, että meillä on pääsääntöisesti positiiviset kokemukset Venäjän oikeuslaitoksesta, et meillä on joitain tapauksia, joissa me on nähty, että tuota.. oikeuden päätös on ollut ostettu. Mutta pääsääntöisesti me on oltu tyytyväisiä.

Oikeiden, luotettavien kumppanien löytäminen nähdään tärkeänä asiana kaikkien haastateltavien mielestä. Haastatteluista käy ilmi, että välillä potentiaalista kumppania, esimerkiksi kiinteistön osto- tai vuokraustilanteessa, joutuu vakuuttelemaan ja kumppaniin kanssa täytyy aikaansaada luottamuksellinen suhde. Koskisen mukaan kiinteistön vuokraamista koskevilla sopimuksilla voidaan joutua ottamaan alkuun enemmän riskiä, jos oman yhtiön toiminta ei ole vielä Venäjällä tullut suurelle yleisölle tunnetuksi.

Koskinen korostaa, että SOK:lla liikepaikan löytäminen on ensimmäinen tärkeä askel, että oikea paikka löydetään ja että se saadaan vuokrattua. Hyvän, luotettavan ja taustoiltaan oikeanlaisen liikepaikan löytäminen on osaltaan tärkeä osa riskienhallintaa. Paikanvalinta vaikuttaa pitkälle tulevaisuuden liiketoimintaan saakka. Koskinen kertoo, että joskus potentiaalisia vuokraajia on jopa täytynyt tuoda Suomeen katsomaan yhtiön toimintaa. Tämä siksi, että on voitu vakuuttaa, että ollaan validi suomalainen toimija. Kaiken toiminnan perustana on ajatus hyvien ja luottamuksellisten suhteiden solmimisesta omien sidosryhmien kanssa, koska tämä on operatiivisen toiminnan riskienhallintaa. Vuokraajilla on Koskisen mukaan usein paljon mahdollisuuksia, niin hyvässä kuin pahassa, vaikuttaa vuokralaisensa toimintaan. Tavoitteena on vakiinnuttaa oma asema vuokraajan silmissä siten, että päästään solmimaan vakituksia vuokrasopimuksia. Hän lisää, että Venäjällä usein luottamuksella on suurempi sija kuin varsinaisella sopimuksella.

H3: ...Sit ne (kiinteistön vuokraamistilanteet) on olleet sellaisia kysymyksiä, että meidän on pitänyt tietenkin tuoda niitä vaikka tänne Suomeen ja on pitänyt näyttää, että millainen toimija me ollaan täällä ja meillä oikeasti on täällä paljon varmuutta.

H3: ...Kun siellä se sopiminen ei ole niin luonteva tapa toimia. Kun se on enemmän meille (Suomessa) sellainen tapa. Että monesti se luottamus voi olla isompi kysymys siellä kuin se sopimus. Että ne sopimukset on siellä vähän sellaisia, että niitä voi olla vaikea saada ihan vedenpitäviksi aina.

Koskinen korostaa ennakkoselvitystyön tärkeyttä ja sitä, että yhteistyökumppaneiden taustoista varmistutaan parhaalla mahdollisella tavalla, miten ikinä ne pystyykin parhaiten selvittämään. Hän ottaa esille erilaiset palveluntarjoajat, joiden kautta potentiaalisten kumppaneiden taustat voi tarkastaa, ja markkinoilla jo olevat toimijat, joille on kertynyt tietoa sekä markki-

noista että toisista yrityksistä ja muista sidosryhmistä. Esimerkkinä hän mainitsee esimerkiksi paikalliset suurlähetystöt. Myös Chiksoev nostaa esille partnereiden taustatietojen selvityksen, jotta voidaan varmistua siitä, kenen kanssa ryhdytään asioimaan. Tietoja voi tarkistaa esimerkiksi Venäjän Verolaitoksen nettisivuilta (www.nalog.ru). Sivuilta voi esimerkiksi selvittää ne henkilöt, jotka eivät enää saa harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä. Venäläisen yhtiön kaupparekisteriotteen saa hakemusta ja maksukuittia vastaan, toimittamalla nämä yrityksen kotipaikassa toimivaan verovirastoon. Luottamusta herättävien kumppaneiden löytämisen lisäksi haastatteluissa korostuu Venäjän toimintojen vastuuhenkilöiden hyvin huolellinen valitseminen.

H3: ... ne tahot, jotka vastuuhenkilöiksi tulee, on ne sitten paikallisia tai ulkomalaisia henkilöitä niin sanotusti, niin se että he on varmasti luotettavia. Ja toisaalta se, että he saa sen tarvittavan tuen. Ja heillä on niinkun se edellytys onnistua siinä heidän tehtävässään. Siihen vaaditaan montaakin riskienhallinnallistakin toimenpidettä.

H4: ...kun Venäjällä on sellainen systeemi, että se yhtiön pääjohtaja on tärkeä. Se on yksijäseninen toimeenpano-orgaani juridisesti, ja tavallaan kun se yhtiö samaistuu pääjohtajaan. Että tämä pääjohtaja on sellainen toimitus, joka pystyy edustamaan yhtiötä ilman valtakirjaa, allekirjoittamaan yhtiön nimen, ja ostamaan ja myymään yhtiön omaisuutta ja näin päin pois. Suuret toimivaltuudet.

Mahlamäki korostaa ulkoistetun taloushallinnon merkitystä yhtenä tärkeimpänä riskienhallinnan keinona, joka on aina ollut yhtiön käytössä. Taloushallinto tulee hänen mukaansa ulkoistaa länsimaalaisella tavalla ajattelevalle toimijalle. Tämä toimii viime kädessä varmistuksena siinä, että yhtiön toiminta on järjestetty luottamusta herättävällä tavalla. Ulkoistetulla taloushallinnolla estetään esimerkiksi yhtiön pääjohtajan ja taloushallinnon väliset mahdolliset väärinkäytös- tai petoksen riskit. Mahlamäki kertoo esimerkin eräästä tuntemastaan suomalaisyhtiöstä, joka taloudellisen laman vuoksi irtisanoi Venäjän toiminnoissaan ensimmäisenä suomalaisen pääjohtajansa, karsiakseen palkkakuluja Venäjällä. Venäläinen pääjohtaja ehti olla yhtöissä yksin noin vuoden verran ilman suomalaisen lähijohdon tukea Venäjällä. Tänä aikana hän muun muassa irtisanoi kaikki ulkopuolisen taloushallinnon sopimukset ja perusti oman kirjanpito-osaston, mikä olisi Mahlamäen mukaan antanut pääjohtajalle kaikki valtuudet

”ryöstää firma putipuhaaksi”, mikäli hän vain olisi tahtonut sen tehdä. Pääjohtaja ei kuitenkaan väärinkäyttänyt tätä mahdollisuutta. Tilanne sisälsi yrityksen näkökulmasta huomattavia riskejä, kun pääjohtajan toimivaltuuksia ei oltu suomalaisyrityksen taholta ymmärretty rajoittaa. Yritysvaltaukset, jotka lähtevät sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta, ovat Mahlaman mukaan lisääntyneet nykyisen laman aikana ja Ukrainan kriisin jälkeen. Samoin ovat lisääntyneet venäläisen henkilöstön tekemät väärinkäytökset ja epärehellisyys näihin yhteyksiin liittyen. Tyypillisesti väärinkäytökset paljastuvat juuri ulkoisen taloushallinnon kautta.

*H1: Kuulemma nykyisen laman aikana ja Ukrainan kriisin jälkeen nämä tapaukset (yritysvaltaukset) ovat lisääntyneet jonkin verran, nämä venäläisen henkilöstön tekemät väärinkäytökset. Ne on sitten paljastettu ulkoisen taloushallinnon kautta. Että joku on ruvennut jossain vaiheessa ihmettelemään näitä, että miten tämä pääjohtaja ostaa tällaisia juttuja firman kortilla ja sitten on kysytty Suomes-
ta, että onko tämä ihan sallittua tai että kuka on tämä henkilö, kenelle tätä palkkaa maksetaan. Tällaista on paljastunut nyt.*

Myös Koskinen kertoo, että SOK:n Venäjän toiminnoissa on suomalainen johto. Kyseisillä henkilöillä on pitkä kokemus Venäjän kaupasta, mutta johto on syntyjään joko suomalaista tai tulee jostain muusta Euroopan maasta. Venäläistä johtoa ei ole, mikä on Koskisen mukaan ollut yhtiölle riskienhallinnallinenkin kysymys. Kaikkien venäläisten yhtiöiden osalta taloushallinnosta huolehtii talouden palvelukeskus, tytäryhtiö, jossa toimii pääosin suomalaista talousjohtoa. Keskus on perustettu muutaman viime vuoden sisään, mitä ennen taloushallinto oli järjestetty perinteisemmin suoraan yhtiöissä. Syynä oman palvelukeskuksen perustamiseen on ollut myös tehokkuusvaatimus, joka on kiristynyt entisestään ruplan kehityksen ja pakotekysymysten takia.

Kekki tuo haastattelussa esille sen, että Venäjällä ei ole pakollista tehdä tilintarkastusta pienemmissä yhtiöissä. Jos siis yrityksellä on venäläinen liikekumppani, kun puhutaan esimerkiksi yhteisyrityksestä venäläisen ja suomalaisen omistajan kesken, on yhtiöjärjestykseen hyvä lisätä kohta yhtiön tilinpäätöksen tarkastamisesta ulkoisen tilintarkastajan toimesta vuosittain. Tiettyjen ulkoisten palveluiden ostaminen, kuten kirjanpito, lakipalvelut ja tilintarkastus, kannattaa Kekin mukaan aina hankkia, jos yrityksessä vähänkään mietitään tarvetta näille palveluille. Hän myöntää tosin myös sen, että varsinkin pk-yrityksissä rahat ovat usein tiukassa, eikä kaikkea mahdollista pystytäkään ulkopuolelta ostamaan.

Helppolainen painottaa totaalisen pidättäytymisen korruptiosta olevan yksi tärkeimmistä riskienhallinnallisista toimista suomalaisyritykselle Venäjällä. Hänen mukaansa niissä tilanteissa, joissa on riski joutua korruption uhriksi, tulee voida kääntyä Venäjän viranomaisten puoleen pyytämään apua. Korkeammilta viranomaistahoilta voi pyytää apua, kohdatessaan korruptiovaateita alemmilla virkamiestasoilla. Jos korruptiovaatimuksiin sortuu, jää yritys sekä vaille apua, että on heikoilla jäillä kun seuraavia vaatimuksia tulee.

H5: ...ja me näemme, että jossakin kaupungissa joku virkamies pysäyttää prosessin ja haluaa meiltä niinkun rahaa..Niin me ollaan käännytty viranomaisten puoleen, hyvinkin korkeiden venäläisten viranomaisten puoleen, ja todettu, että meillä on tällainen pieni ongelma – joku lupahomma ei niinkun etene. Sitten meiltä kysytään, että oletteko syyllistyneet korruptioon. Jos olette, niin me emme voi auttaa. Mutta jos ette ole, niin me voimme auttaa.

Suhteet paikallisiin viranomaistahoihin nähdään lähes kaikkien haastateltavien mielestä erittäin tai melko olennaisina Venäjän kaupassa. Tosin vientiyrityksen näkökulmaa edustava Chiksoev kommentoi, että heidän toiminnalle paikallisilla viranomaissuhteilla ei ole juurikaan merkitystä kun ei toimita maassa kiinteästi. Mahlamäki, Kekki ja Helppolainen ovat yhtä mieltä siitä, että hyvät ja asialliset suhteet paikalliseen hallintoon ovat aivan ensiarvoisen tärkeitä toimittaessa Venäjällä. Koskisen mielestä hyvistä suhteista paikallisiin päättäjätahoihin ei ole ainakaan haittaa. He ovat yhtä mieltä myös siitä, että toimintaa ei kuitenkaan liiaksi saa laittaa esimerkiksi yhden korkean paikallisviranomaisen varaan. Mahlamäen mukaan erityisesti ison investoinnin yhteydessä on välttämätöntä tuntea paikallisviranomaiset. Hänen mukaansa niin sanottu virkamieskoneisto toimii Venäjällä sikäli eri tavalla, että korkean virkamiehen vaihtuessa myös koko alempaan hallintoon valitaan yleensä uudet virkamiehet. On siis tästä syystä ongelmallista kiinnittää suomalaisyhtiön toimintaa liikaa yhteen virkamieheen, koska tämän siirtyessä pois tehtävistään, voi koko toiminnalta kadota pohja alueen virkamiehistön vaihtuessa.

Helppolainen on myös tätä mieltä, että jos liiketoiminnan rakentaa pitkälti virkamiessuhteiden varaan, kohtaa tällainen toiminta seinän melko nopeasti. Hän katsoo, että virkamiessuhteet ovat hyvin tärkeä tuki liiketoiminnalle, ja ylipäänsä henkilösuhteet on nähtävä Venäjällä yhä tärkeitä. Helppolainen nostaa tässä kohtaa esille myös YIT:n liiketoiminnan luonteen, joka

asettaa oman haasteensa viranomaissuhteiden muodostamisen ja niiden ylläpitämisen näkökulmasta. Keskimääräinen rakennusprojekti, siitä kun tontti on ostettu siihen kun viimeinenkin kohteen asunto on myyty, kestää noin neljästä viiteen vuotta. Sinä aikana kaupungin johto on väistämättä ehtinyt vaihtua. Hän ei siksi haluakaan asettaa liikaa painoarvoa viranomais-suhteille, tai allekirjoita väitettä, että ilman suhteita ei millään muotoa tulisi toimeen. Liian läheiset suhteet viranomaisiin hän näkee virheenä yritystoiminnan näkökulmasta.

H5: Viimeisessä kahdessakymmenessä vuodessa on paljon muuttunut, että, ne suhteet (viranomaisiin) ovat tuki, mutta tuota, mutta jos liiketoiminnan rakentaa vain näiden liiketoimintasuhteiden tai sitten joidenkin välikäsien varaan, niin seinä tulee vastaan jossakin vaiheessa. Et siinä mielessä en näe suurta eroa Venäjän ja jonkun muun ison maan välillä.

H1: No pitää siis tietinkin, jos on isosta investoinnista kysymys, niin pitää tietinkin luoda suhteet paikallishallintoon.

Kekki on samoilla linjoilla, ja sanoo viranomaissuhteiden olevan ehdottoman tärkeitä yritystoiminnalle. Toisinaan hyvät viranomaissuhteet saattavat olla jopa syynä siihen, että suomalaisyritys on valmis ottamaan yritystoimintaan mukaan venäläisen partnerin tietyllä omistusosuudella. Esimerkiksi suhteet kuvernöörin virastoon, joka hallinnoi tietyllä alueella lähes kaikkea liiketoimintaan liittyvää kuten tontteja, sähkö- ja vesiverkostoja ja paljon muuta, ovat erittäin arvokasta pääomaa suomalaisyritykselle.

Chiksoev pitää vientiyritykselle tärkeinä riskienhallinnasta vastaavina henkilöinä yhtiön myyjiä, jotka ovat hänen mukaansa aina parhaiten informoituja asiakkaiden nykyhetken tilanteesta. Chiksoevin mukaan Junttanilla ei ole tämän lisäksi erikseen sellaisia henkilöitä, jotka analysoisivat markkinoiden tilannetta tai sen riskejä. Samaa mieltä on Kekki, jonka asiakkaita Suomalais-Venäläisellä kauppakamarilla ovat lähinnä pk-sektorin yritykset. Hän toteaa, että näissä firmoissa monesti se on myyntijohtaja tai vastaava henkilö, joka tuntee ja tietää Venäjän toiminnon ja kerää oman työnsä ohella hiljaista informaatiota markkinoista ja sen riskeistä. Tätä kentältä tulevaa tietoa sitten raportoidaan eteenpäin johtoryhmälle.

H2: No ei varsinaista sellaista ihmistä, joka koko markkinoita tarkistaa. Eli meidän myyntimiehet on aika hyvin tietoisia siitä, mitä tapahtuu ja mitä

asiakkaalle kuuluu, että onko mennyt hyvin vai huonosti. Et kannattaako nyt lähteä tarjoamaan vai odotetaanko nyt vähän aikaa, että tilanne paranee. Toinen on sitten, että talousosasto vähän tarkistaa, että onko maksut rästissä.

Helppolainen kertoo YIT:llä yhdeksi käytännön riskienhallintakeinoksi myös noin kymmenen hengen yritysturvaorganisaation, joka keskittyy sisäisten riskien, varkausriskien, korruptionriskien ja muiden vastaavien riskien hallintaan ja valvontaan. Helppolaisen mukaan kyseessä on yksi yhtiön olennaisimmista riskienhallintakeinoista Venäjän toiminnoissa.

Helppolainen ja Koskinen toteavat yhtiöllä olevan normaalit kansainvälisen konserniyhtiön vakuutukset. Mahlamäki mainitsee tärkeinä lähinnä vastuuvakuutukset koskien kansainvälistä johtoa, eli pääjohtaja- ja toimitusjohtajatasen henkilöitä. Helppolainen kertoo, että parin kolmen vuoden välein YIT:llä kilpailutetaan kansainvälinen vakuutusbroker. Broker puolestaan kilpailuttaa yhtiön konsernitason vakuuttajan. Venäjällä täytyy hänen mukaansa myös olla paikallisen vakuutusyhtiön kanssa juridinen vakuutus sopimus. Helppolainen jatkaa, että Venäjällä vakuutuksiin liittyy ikävää historiaa paikallisen verottajan näkökulmasta. Kun Venäjällä oli vielä progressiivinen henkilöverotus, maksoi moni yritys suurimman osan palkoistaan erilaisten vakuutuksien muodossa. Venäjällä oli suuri määrä pieniä vakuutusyhtiöitä, ja yrityksistä kanavoitiin vakuutusyhtiöiden kautta henkilöstön palkkarahoja fiktiivisten vakuutusmaksujen muodossa. Työntekijät nostivat sitten vakuutusyhtiöistä palkkaansa käteisellä. Kyseessä oli Helppolaisen mukaan vielä 1990-luvulla hyvin yleinen käytäntö, mistä johtuen Venäjän verottaja vielä tänäkin päivänä tarkastaa huolellisesti yhtiöiden vakuutus sopimukset ja niihin liittyvät maksut.

H1: Että ainoa, mikä meillä on koko kansainväliselle johtoryhmälle, siis näille pääjohtaja- toimitusjohtajatasen ihmisille, niin on Suomesta emoyhtiön ottama vastuuvakuutus. Että varsinkin Venäjällä kun on pääjohtaja on käytännössä vastuussa ihan kaikesta henkilönä.

5.3 Idänkaupan erityispiirteet

Helppolainen muotoilee asian pelkistetysti niin, että hänen mukaansa Venäjällä ei ole mitään sellaisia erityispiirteitä, mitä ei olisi myös vastaavilla isoilla markkinoilla. Hän linjaa, että Venäjää pidetään usein aivan erityisinä markkinoina, ja sitä saatetaan verrata näissä yhteyk-

sissä esimerkiksi mihin tahansa Euroopan maahan tai Yhdysvaltoihin. Keskusteluissa ei hänen mukaansa huomioda sitä näkökulmaa, että kaikilla markkinoilla on omat erityispiirteensä. Hänen mukaansa yritys voi menestyä viennissä yhtä suurella todennäköisyydellä sekä Saksassa että Venäjällä, tai jos yritys ei onnistu menestymään Venäjällä – se yhtä todennäköisesti epäonnistuu myös Saksassa. Taustatyöt tulee tehdä huolella oli etabloitumisen kohdemaan mikä hyvänsä. Helppolainen välttäisi toistelemasta niin sanottuja vanhoja totuuksia Venäjästä, ja toteaa samaan hengenvetoon, että 1990-luvulle tuttua mafiakeskustelua ei sentään enää juurikaan Suomessa kuule. Järjestäytyneeseen rikollisuuteen yritys törmää tänä päivänä enää harvoin, ja lähinnä silloin, kun yritys itse syyllistyy väärinkäytöksiin Venäjällä.

H5: ...Ja tässä mafiakeskustelussa, no sitä nyt ei onneksi enää kauheasti täällä Suomessa niinkun ole. Mutta siinä on kanssa se levy jäänyt sinne 90-luvun alkuun, jolloin järjestäytynyt rikollisuus oli tekijä, joka piti ehdottomasti ottaa huomioon liiketoiminnassa Venäjällä.

Mahlamäki kuvaa venäläisten ajatusmaailman olevan totaalisesti erilainen, ja tämä tulee ottaa huomioon, koska asialla on merkittävästi vaikutusta yritystoimintaan Venäjällä. Suomalaiset pystyvät ajattelemaan työnantajan hyvää ja hyvää jopa koko yhteiskunnan tasolla, mutta venäläiset ajattelevat lähinnä minä -keskeisesti. Tämä on yksi selkeä ero, jota ei ymmärretä välttämättä suomalaisyrityksissä automaattisesti ottaa huomioon.

H1: Suomalaiset on pragmaattisia ja venäläiset uskoo kohtaloon, se vaikuttaa ihan kaikkeen.

Sekä Kekki että Helppolainen nostavat kulttuurin erityispiirteiden osalta esille sen, että suomalaisyrityksien tulee noudattaa piiruntarkkuutta Venäjän toiminnoissaan ja asioitaessa viranomaisten kanssa. Helppolainen nostaa esille jo esille useaan kertaan mainitun huolellisuuden, sillä kaikissa yrityskirjanpitoon liittyvissä dokumentaatioissa on Venäjällä erittäin korkea määrämuotoisuusvelvoite. Minkä tahansa virheen korjaaminen jälkikäteen, oli se sitten tullin papereissa tai verottajalle menevissä dokumenteissa, on äärimmäisen aikaa vievää ja vaivalloista. Kaiken tulee olla oikein, mistä johtuen suomalaisyrityksellä tulee olla hyvin kattavat ja osaavat, omat kirjanpidolliset ja juridiset resurssit, jotta kaikki dokumentaatiot saadaan lähettämään viranomaistahoille oikeaoppisesti. Kun dokumentaatiot on viety käsittelyyn asianosaiselle viranomaiselle, kertoo viranomaistaho vasta käsittelyn määräajan päätyttyä, jos joku seikka dokumentaatioista on esimerkiksi merkitty väärin. Tämä käynnistää saman prosessin

alusta, korjattujen dokumenttien toimittamisen kera. Helppolainen vertaa tilannetta Suomeen, missä vastaavassa tilanteessa kesken käsittelyprosessin huomattuja tahattomia virheitä voi vielä korjata, mutta Venäjällä tämä ei yleensä onnistu.

Huolellisuus sopimusasiakirjoja laadittaessa on juristin näkökulmasta tärkeää. Kekki kehottaa yrityksiä itse luomaan sopivan sopimusmallin, koska venäläisessä neuvottelukulttuurissa ja keskusteluissa neuvoteltava asia saattaa helposti hajota eri suuntiin eli tiukasti asiassa on toisinaan hankaluuksia pysyä. Tässä on selkeä ero suomalaiseseen neuvottelukulttuuriin, missä seurataan tiukasti etukäteen sovittua agenda. Venäjällä vallitsee itäinen neuvottelukulttuuri, missä ei myöskään kannata ryhtyä puhumaan suoraan liiketoimista, vaan aina pitää ensin tuntea oikeat ihmiset ja tutustumiselle tulee antaa aikaa.

H4: Venäläinen on tietysti osittain vähän tällainen luonnonlapsi, että. Ne asiat pysyy paremmin hanskassa, kun ne on etukäteen mietitty, ihan joko sopimuspohjalla tai ranskalaisilla viivoilla, että miten mennään, miten edetään ja niin edelleen.

Sekä Kekki, Helppolainen, Mahlamäki että Chiksoev korostavat suhdeverkostojen olennaisuutta Venäjällä. Kekki puhuu suhdeverkoista äärimmäisen tärkeänä asiana. Tärkeimpien viranomaissuhteiden määrittelemiseksi Helppolainen kehottaa suomalaisyrityksiä sekä pyytämään muutaman ulkopuolisen tahon mielipiteet asiasta että yritykset itse määrittelisivät tärkeimmät sidosryhmät tai viranomaistahot oman liiketoiminnan kannalta. Kekki korostaa, että liikekumppanuuksia ei yksinkertaisesti synny ilman suhteita, mutta hoputtamalla verkostoja ei missään tapauksessa synny. Chiksoevin on venäläisenä sitä mieltä, Venäjällä uskotaan enemmän tuttavuuksiin.

H4: Sun täytyy tuntea oikeat ihmiset. Ja sit tietysti se, että sun täytyy etukäteen tutustua ihmisiin. Että ne ei välttämättä lähde ihan heti tekee sun kanssa mitään bisnestä, vaan ensin halutaan vähän lämmitellä ja tutustua, että minkälainen tyyppi sä oot. Ja ja, sitä kautta. Että sellainen hosuminen ei auta yhtään.

Miten suhdeverkostoja voi sitten rakentaa se yritys, jolla ei niitä vielä Venäjällä ole? Kekki sanoo, että oikotietä onneen ei ole tässäkään asiassa, ja että Venäjällä ”viidakkorumpu” on paras markkinointiväline. Venäläinen kyllä suosittelee yritystä omalle lähipiirilleen, jos tuote

on hyvä ja tuotetta myyvä henkilö on asiansa osaava. Suhdeverkostoja rakennetaan pikku hiljaa ja sitä kautta, kun tehdään itseään ja yritystä tunnetuksi. Toisaalta hän näkee asiassa positiivisen puolen juuri Venäjällä, missä on perinteisesti totuttu luomaan ja hyödyntämään omia verkostoja tehokkaasti. Venäjällä asiat etenevät parhaimmillaan hänen mukaansa nopeastikin, koska venäläiset ovat nopeita tutustumaan. Suomalaiset ovat venäläisiin verrattuna usein paljon hitaammin lämpeneviä. Venäläinen ei ole Kekin mukaan oikeastaan koskaan luottanutkaan valtioon, vaan on tukeutunut ainoastaan omaan lähipiiriinsä. Luottaa voi siis vain lähiverkostoonsa, jonka on itse luonut. Erityisesti Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen kansalaisten ja valtion välinen suhde on kriisiytynyt voimakkaasti. Kysyttäessä blat-järjestelmästä on Kekki sitä mieltä, että se on Venäjällä ainakin jossain muodossa vielä elinvoimainen ilmiö.

H4: ...nämä suhdeverkostot on tärkeitä, koska venäläinen ei ole koskaan uskonut valtioon. Valtio ei ole sellainen kuin meillä, tavallaan niinkun joku tuki tai turva. Siellä se on pikemminkin vihollinen, joka tunkee sinun vapauspiiriisi, on aina vaativassa jotakin sinulta.

Kysyttäessä siitä, miten pieni yritys voi luoda merkityksellisiä viranomaissuhteita Venäjällä, Kekki kehottaa miettimään ensin, mitä suhteita pk-yritys ylipäänsä tarvitsee etabloituessaan Venäjälle. Suhde paikalliseen verottajaan on ensiarvoisen tärkeä asia. Tämä suhde myöskin muodostuu ainoastaan pikku hiljaa, ja kyse on ”jalkatyöstä”, kuten Kekki asian ilmaisee. Edellytyksinä hyvien suhteiden muodostumiselle hän mainitsee säntillisen ja kunnioittavan toimintatavan verottajaa kohtaan, sen, että yrityksellä on hyvä pääkirjanpitäjä, joka hoitaa yhtiön kvartaali-ilmoitukset tarkasti, yhtiö maksaa tunnollisesti veronsa ja jos verottajan kanssa joutuu neuvottelemaan, niin yhtiö reagoi lisäselvityspyyntöihin viivytyksettä. Koskinen korostaa viranomaissuhteiden luomisessa yrityksen omaa aktiivisuutta. Tulee miettiä niitä tilaisuuksia, missä omaa toimintaa voisi tuoda viranomaisten tietoisuuteen tai jos voi tulla esitellyksi paikalliselle toimijalle esimerkiksi konsulaatin tai muun Venäjällä jo toimivan tahon kautta.

Chiksoev kyseenalaistaa sen, pystyykö viranomaissuhteita ylipäänsä luomaan. Hänen mielestään yrityksen kannattaa pikemmin turvautua niihin Venäjällä toimiviin palveluntarjoajiin, joilla on jo valmiit suhdeverkostot Venäjällä. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta hän mainitsee tullibrokerin käyttämisen.

Helppolaisen mukaan yrityksen suunnitelmassa toiminnan käynnistämistä Venäjällä, tulee jo ensimmäisten kannattavuuslaskelmien yhteydessä varautua miettimään selviytymistä niissä tilanteissa, joissa toiminnan käynnistyminen on huomattavasti odotettua hankalampaa. Venäjällä toimittaessa tulee yrityksellä olla riittävää taloudellista puskuria, jos taloudellisesti ei menekään niin hyvin kuin alun perin budjetoitiin.

*H5: ...Niin, kannattaa tehdä kysymys itselleen. Jos lopputulos on kaksi tai kolme kertaa huonompi kuin tämä laskelma osoittaa, niin olemmeko siitä huolimatta valmiina menemään. Jos emme ole, niin silloin on parempi lähteä, ei mennä ol-
lenkaan.*

Kekki puhuu haastatteluissa paljon pääjohtajan asemasta yrityksessä Venäjällä, pääjohtajan aseman ollessa juridisesti katsoen yksijäseninen toimeenpano-orgaani yhtiöissä. Venäjällä pääjohtaja myös vastaa täysimääräisesti yhtiön toiminnasta. Jos suomalaisyritys siis aikoo palkata venäläisen pääjohtajan Venäjän toimintoihin, on erittäin tärkeää tietää ja tuntea tämä henkilö läpikotaisin ja osata tehdä tiettyjä turvajärjestelyitä, kuten Kekki sen ilmaisee. Pääjohtajan johtajasopimuksessa voidaan ja tulee rajoittaa näitä hänen toimivaltuuksiaan, ja sama on syytä tehdä myös yhtiöjärjestyksessä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtaja voi tehdä vain tietyn euro-, dollari- tai ruplamäärän suuruisia sopimuksia, hän ei saa rekrytoida henkilökuntaa ilman lupaa, ei antaa lainaa tai kiinnittää yhtiön omaisuutta. Tätä Kekki pitää erityisen tärkeänä. Hänen mukaan venäläisen pääjohtajan saadessa vapaasti rekrytoida ihmisiä yritykseen, palkkaa tämä yhtiöön ensisijaisesti omaa sukuaan. Venäläinen ei näe tällaisessa toiminnassa välttämättä minkäänlaista ristiriitaa oman position kanssa. Riskinä tällaisissa järjestelyissä on lopulta se, että yhtiön toiminnan rinnalle luodaan varjoyhtiö, jonka turvin on mahdollista kaapata koko varsinainen liiketoiminta tai osa siitä. Kekki on kuullut tapauksista, joissa suomalaisyritykselle on tapahtunut edellä kuvatun kaltaisia yrityskaappauksia.

Kekin mukaan yrityskaappauksia pystytään tekemään, koska Venäjällä ei ole samanlaista toiminimilakia kuin Suomessa. Venäjällä on siis mahdollista perustaa samannimisiä yhtiöitä, ja paikallisessa kaupparekisterissä onkin paljon samojen yritysten nimiä. Ainoa tekijä, millä yritykset erottaa toisistaan on niin sanottu INN-tunnus, joka vastaa suomalaista y-tunnusta. Jos kaappaaja ottaa kohteekseen tietyn yrityksen, perustaa hän ensin samannimisen firman, joka voi sijaita paperilla samassa osoitteessakin ja sillä voi olla kaikki alkuperäisen yrityksen

ulkoiset seikat. Ainoa erottava tekijä alkuperäisesti yrityksestä on lopulta vain INN-tunnus, ja kopioyhtiöön ryhdytään siirtämään pikku hiljaa toisen yhtiön toimintaa. Yritysvaltaustoiminta on osa maan kulttuuria, ja Kekin mukaan se on melko riippumatonta suhdanteista. Yrityskaappauksen todennäköisyys riippuu pikemmin kaappaajalle otollisesta tilanteesta, kuin mistään muusta ulkopuolisesta tekijästä.

Sekä Koskinen, Kekki että Chiksoev allekirjoittavat Venäjällä vallitsevan työskentelytavan, jonka mukaisesti henkilöstö vaatii paljon esimiehensä ohjausta Venäjällä. Kekin mukaan Venäjä on vielä hyvin patriarkaalinen kulttuuri, ja paikallisen henkilökunnan kyky itsenäiseen työskentelyyn ei ole samalla kuin länsimaissa. Johtajakulttuuri on voimakas, eli pääjohtaja määrää ja kääntää, ja tällaista käytöstä edelleen arvostetaan Venäjällä. Työntekijöiden ohjauksen tarve tulee siis muistua, ja se, että liian pehmeä johtaminen ei motivoi työntekijöitä.

Koskisen mukaan Venäjällä on perinteisesti totuttu auktoriteetteihin, ja toiminta työpaikoilla on hyvin hierarkkista. Kun lännessä arvostetaan enemmän leadership -tyylistä johtamista, ja sitä, että voidaan olla johtajan kanssa kavereita ja toimia lähes samalla tasolla, niin Venäjällä tällaista käytöstä pidetään edelleen lähinnä kummallisena. Auktoriteetin omaavia johtajia arvostetaan.

H3: On totuttu siihen auktoriteettiin siellä ja ehkä se, että on totuttu siihen, että siellä on johtajia ja vastuuhenkilöitä aika paljonkin. Hyvin hierarkkista ja omat tontit pidetään niinku erillään. Kun täällä meillä ollaan enemmän tässä leadership-kysymyksessä ja tämän tyyppisissä, niin se on ehkä tuolla vielä aika kaukana monessa kohtaa siitä toiminnasta.

H3: ...pitää olla ohjeet joka ikisestä toiminnasta ja pitää selkeästi kirkkaasti sanoa. Ja sanoa ei, niihin, mitä ei kuulu tehdä ja niihin, mitä pitää tehdä. Ne on varmaan sellainen yks isoimmista kulttuurikysymyksistä.

Mahlamäki ja Koskinen sanovat, että Venäjällä korostuu työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen työyhteisöön. Mahlamäen mukaan työntekijät tulee saada ymmärtämään yrityksen arvot ja visiot, mitkä hänen mukaan ovat yleensä tuntematon käsite venäläisille. Koskisen mukaan Venäjällä tehtiin alkuun se virhe, että työntekijöiden kanssa toimittiin samalla tavalla kuin oli Suomessa totuttu, mutta se ei toiminut. Vaikka länsimaistumistakin on varmasti ta-

pahtunut työskentelykulttuurissa, hän lisää, niin edelleen venäläinen työntekijä kaipaa selkeät työskentelyohjeet, selkeät omat vastualueet ja tietynlaista työskentelyn valvontaa. Venäjällä valvontaa ja auktoriteettia ei kavahdeta kuten Suomessa, vaan nämä asiat päinvastoin Koskinen mukaan ”jämäköittävät” työpaikkojen toimintaa. Työntekijät eivät ole välttämättä kovin sitoutuneita yhteen työpaikkaan, ja saattavat siksi nopeastikin tehdä työpaikanvaihdon houkuttelevampien etujen vuoksi. Tästäkin syystä työntekijöiden motivoiminen korostuu erityisesti Venäjällä.

H3: ...että nehän (työntekijät) voi lähteäkin niinkun tosta vaan..Jossain kohtaa oli tilanne, kun joku kilpakumppani kävi hakemassa kaupan kassalta niitä töihin, niin siitähän ne sit vaan vähän niinku meni. Että tällasii hyvin erilaisia tilanteita ehkä, kuin mihin me on totuttu täällä Suomessa.

Koskinen jatkaa, että Suomessa on normaalia olettaa työntekijöiden toimivan tietyllä tavalla ja työnantajan edun mukaisesti, mutta Venäjällä mentaliteettiero Suomeen on suuri. Koskinen kuvailee, miten Venäjällä esimies saattaa tehdä päätöksiä esimerkiksi sen mukaan, mikä on parasta työntekijälle, mutta ei välttämättä niinkään yhtiölle. Paikallinen henkilöstö ottaa tällaisen käytöksen itsestäänselvyytenä, että esimiesten odotetaan näissä tilanteissa tietenkin ajattelevan työntekijän etua. Suomalaisen korvissa tällaiset käytännöt kuulostavat hälyttäviltä, ja tällaisen toiminnan tiedostetaan sotivan jopa eettisiä periaatteita vastaan, jos vaikkapa ulkopuolisia paleluita ostetaan myyjätahon sukulaisuuteen perustuen.

Chiksoev kertoo Venäjän työskentelykulttuurille tyypillisestä ”viimeisen yön ihmeestä” eli että useimmiten suurin osa työstä jätetään viime tinkaankin, mutta yleensä kaikki projektit saadaan lopulta kuitenkin sovitun aikataulun puitteissa valmiiksi. Venäjällä toiminta on järjestäytynyt täysin eri tavalla kuin esimerkiksi Suomessa, ja projektit menevät eteenpäin eri tavalla ja eri mentaliteetilla kuin länsimaissa. Toimintatapa juontuu Chiksoevin mukaan siitä, että projektin alkuun halutaankin ottaa rennosti yhdessä, ja miettiä työntekoa vasta sen jälkeen.

H2: Se ei mene projektisääntöjen mukaan. Ensin huilataan, sitten loppuvaiheessa, niinkun sinä sanoitkin, että sitten aletaan toimimaan.

Koskinen pohtii, että suomalaisia käytäntöjä ja suomalaista työpaikkakulttuuria ei voi sellaiseen viedä Venäjälle, vaan kohdemaahan pitää yrittää sopeutua, kuitenkin unohtamatta omia toiminnan periaatteita ja tavoitteita. Venäläisiä tulee oppia ymmärtämään.

H3: Me on monesti todettu, että me ei voida sitä Suomea viedä sinne Venäjälle, vaan meidän pitää pystyä niinkun integroitumaan siihen maahan, mutta kuitenkin säilyttämään identiteettimme.

5.3 Yhteenveto haastatteluista

Päätutkimusongelmani työn empiriaosuudessa oli selvittää Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisen toimintaan liittyviä yritysten kohtaamia haasteita sekä sitä, miten yritysten käytännön riskienhallintatyö on Venäjän toiminnoissa järjestetty. Yrityksiä pyydettiin haastatteluissa myös tunnistamaan ja tuomaan esille tärkeimpiä Venäjän kaupan erityispiirteitä, jotta tutkimuksessa pystyttäisiin muodostamaan nämä ominaispiirteet yhdistämällä tuore näkemys aiheesta. Usein Venäjän kaupasta puhuttaessa, puhutaan erityisen haastavista markkinoista suomalaisyrityksille. Tässä haastattelututkimuksessa haluttiin selvittää, mistä paikallisen viranomaisen toimenpiteistä ja idänkaupan ominaispiirteistä nämä koetut haasteet syntyvät. Idänkaupassa on nähtävissä tiettyjä erityispiirteitä, jotka toistuivat haastateltavieni antamissa lausunnoissa.

Tutkimuksen kautta sain selville, että Venäjän markkinoilla on tapahtunut viime vuosina monia parannuksia, jotka ovat helpottaneet liiketoimintaympäristöä suomalaisyritysten näkökulmasta. Toisaalta Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisten toiminta koetaan yhä merkittävänä haasteena maahan etabloituneille suomalaisyrityksille. Erilaisia lupia ja sertifikaatteja on määrällisestikin paljon. Lupa- ja valvontaviranomaisen toiminta ei ole Venäjällä tasalaatuinen prosessi, sillä yksittäisten virkamiesten omat motiivit voivat vaikuttaa taustalla esimerkiksi yrityksiin tehtävillä tarkastuskäynneillä. Yksittäisillä virkamiehillä voi olla prosessissa huomattavasti enemmän valtaa kuin toisilla.

Lain kirjaimen tasolla viranomaistoimintaan ja –tarkastuksiin liittyvät prosessit on kuvattu hyvinkin tarkasti, mutta lähinnä yksittäisten lupaviranomaisten käytännöt ja tulkinnat aiheuttavat viranomaistoiminnassa ilmenevät vaihtelevat käytännöt. Lupa- ja valvontaviranomaisen

toiminta on Venäjällä heikosti koordinoitua, ja prosessiin liittyvistä yksityiskohdista kuten aikatauluista voi olla haastavaa saada luotettavaa tietoa.

Viranomaistarkastuksia käytetään Venäjällä myös epärehellisen kilpailun keinona, kun tarkastuksia saatetaan värvätä tarkoituksella kilpailijayrityksiin. Tämä kertoo osaltaan kyseisen viranomaistoiminnon haasteellisuudesta yritystoiminnan näkökulmasta - paikallinen yritys tietää, että tarkastus tarkoittaa hankaluuksia tai vähintään harmia kilpailijalle. Tarkastuskäyntien osalta on myöskään hankala sanoa etukäteen, minkä tasoinen virkamies yrityksen tarkastukseen osallistuu. Haastatteluissa tuotiin esille se, että vastaava tarkastuksien frekvenssi, mitä tehdään suomalaisyrityksiin ja ylipäänsä yrityksiin Venäjällä, olisi Suomessa täysin poikkeuksellista. Jos viranomaisten tarkastuskäynnit eivät Venäjällä enää tänä päivänä välttämättä olekaan yllättäviä, niiden koetaan kuitenkin olevan lähes poikkeuksetta hyvin säännöllisiä.

Verottaja nousi haastatteluissa esille yhtenä kaikista haastavimpana viranomaistahona, jonka tarkastustoiminta on hyvin säännöllistä. Vastaava määrä verottajan tekemiä tarkastuksia Suomessa olisi aivan poikkeuksellista. Toisinaan verottajan mukana tarkastuskäynneillä voi olla veropoliisi. Haastateltavien mukaan verottajan tai veropoliisin käyntiin ei kuitenkaan liity niin suurta dramatiikkaa, miltä se voi länsimaisen toimijan silmissä näyttää. Venäjällä yrityksissä on totuttu sekä verottajan, veropoliisin että miliisin käynteihin, ja yrityksissä on hyvin säännönmukaisesti olemassa toimintaohjeet näiden käyntien varalle. Miliisin tai veropoliisin vierailut yrityksissä ovat tavanomainen osa paikallista kulttuuria. Miliisinkään käynnit eivät siis ole vain 1990-luvun historian havinaa, vaan käyntejä tehdään yrityksiin edelleen. Tosin aivan kaikki haastateltavat eivät olleet omassa yhtiössään törmänneet miliisin erityiskäynteihin.

Haastavana koetut viranomaiset ja lupa-asiat vaihtelevat yhtiön toimialan mukaan. Yleisesti haastatteluista voidaan nostaa esille, että rakennuslupan saamista edeltävä prosessi on Venäjällä poikkeuksellisen pitkä ja henkilöstön työlupa-asiat koetaan työläinä, etenkin Ukrainan kriisin jälkeen lisääntyneen Venäjän protektionismin myötä. Vaikka riskienhallintaa mietitäänkin suomalaisyrityksissä tänä päivänä säännönmukaisesti ja se on usein myös tärkeä osa yrityksen Venäjän strategiaa, ovat useimmat päivittäiset riskienhallintakeinot hyvin konkreettisia ja jopa arkisia. Hyvin tärkeää yrityksen näkökulmasta on oppia ymmärtämään paikallista mentaliteettia ja kulttuuria, sillä tämä auttaa erilaisten haasteiden ja vaaranpaikkojen ennakoinnissa Venäjän toiminnoissa.

Positiivisina muutoksina mainittakoon, että Venäjän viranomaisten prosessit ovat viime vuosina sähköistyneet, mikä vähentää väärinkäytösten mahdollisuutta. Lainsäädäntöympäristö on kehittynyt. Tästä hyvänä esimerkkinä on immateriaalioikeuksien suojan vahvistuminen vuonna 2013 perustetun IPR-tuomioistuimen kautta ja korruptionvastaisen lainsäädännön vahvistuminen. Tätä nykyä Venäjän viranomaisilta odotetaan reagointia havaittuihin korruptiotapauksiin, ja niistä tulee raportoida joko poliisille tai verottajalle. Asenteet korruptiota kohtaan ovat siis jokseenkin tiukentuneet. Haastatteluista tuli selkeästi ilmi se, että korruptiovaateisiin ei suomalaisyrityksen tule missään olosuhteissa vastata, tai muuten vaateita alkaa tulla muiltakin tahoilta. Jos korruptiosta ei pidättäydytä, ei tässä tilanteessa myöskään ylemmiltä viranomaistahoilta pysty saamaan enää apua omaan tilanteeseen.

Riskienhallinta on idänkaupassa tätä nykyä yrityksissä hyvin suunniteltua, ja ainakin pyrkimyksenä on saada se kiinteäksi osaksi yrityksen strategiaa. Riskienhallinta Venäjällä on usein tahattomastikin reaktiivista, koska paikallinen yhteiskunta toimii reaktiivisesti ja olosuhteet vaihtuvat nopeastikin. Esimerkiksi lakimuutosten yhteydessä on ollut Venäjällä jo pitkään hyvin tyypillistä se, että aluksi laaditaan hyvin ankara lakimuutos, joka vaatii yrityksiltä rajujakin toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet tulee usein toteuttaa hyvin lyhyen aikavälin sisään. Tavanomaisesti jo hyvin pian lain voimaantulon jälkeen yleensä havaitaan, että asetettu tavoitetaso on aivan liian haastava saavuttaa, minkä jälkeen lakimuutosta lievennetään tai muutoksille asetettua aikaikkunaa pidennetään. Joskus uusi lakimuutos voi olla koko toimialalle hyvin epäselvä, eivätkä toimijat tiedä varmaksi, missä määrin tai miten lakia tulisi ryhtyä soveltamaan. Tämä aiheuttaa merkittävää epävarmuutta markkinoilla toimivien keskuudessa.

Nyt trendinä on kuitenkin ollut se, että lakimuutokset todella astuvat voimaan ja niitä odotetaan sovellettavan heti lain voimaantulopäivästä lähtien. Tunnollisilla suomalaisyrityksillä on muodostunut tästä aiemmin merkittävää kilpailuetua, kun kaikki lakimuutokset on aina otettu tosissaan ja niitä on ryhdytty välittömästi soveltamaan kun uusi laki on astunut voimaan. Riskienhallinnallisesta näkökulmasta nopea reagointi on tärkeää operatiivisen tason riskienhallintaa suomalaisyrityksille Venäjällä. Tunnontarkkuus ja täsmällisyys ylipäänsä kaikessa dokumentaatioissa, määräysten noudattamisessa sekä viranomaisten kanssa asioitaessa tuli ilmi haastatteluissa tärkeänä riskienhallinnallisena elementtinä Venäjällä. Jos byrokraattisuus tarkoittaa määrämuotoisia prosesseja, joita täytyy noudattaa viimeistä yksityiskohtaa myöten, voidaan Venäjän vieläkin katsoa olevan hyvin byrokraattinen ympäristö toimia. Toisaalta jos

yritys on palkannut asiansa osaavat henkilöt, esimerkiksi juristit hoitamaan lupa-asioita ja kaikki dokumentaatio on tehty oikein, lupa-asiat kyllä etenevät. Jos huolellisuutta ei ole noudatettu, niin lupa-asiat eivät taatusti etene toivotulla tavalla, eikä tässä asiassa tapahdu Venäjällä poikkeuksia.

Muita haastatelluissa esille tulleita tärkeitä riskienhallinnan keinoja idänkaupassa ovat yhä tänä päivänä suhdeverkostot sekä viranomaissuhteet, lakipalveluiden ja mielellään omien lakimiesten käyttäminen, paikallisen kumppanin taustatietojen tarkastaminen ja niin sanottujen riskialttiiden yhdistelmien tunnistaminen yritystoiminnassa. Esimerkiksi Venäjällä yhtiön pääjohtajan valtuuksien ollessa erityisen laajat, tulee paikallista johtoa rekrytoidessa miettiä tarkkaan pääjohtajan toimivallan rajoittaminen aina yhtiöjärjestyksestä myöten. Koska Venäjällä varjoyrityksien perustaminen ja tätä kautta vieraan yritystoiminnan vähittäinen kaappaaminen ei ole tavatonta, on markkinoilla piilevät riskit tärkeä tiedostaa. Venäjän toiminnoissa välttämättömänä lähtökohtana on ymmärtää venäläisten toimintatapoja ja kulttuuria, kuten suhdeverkostojen tärkeyttä. Esimerkiksi yritystoimintaan tarvittavaa tonttiakaan ei ole helppoa hankkia, vaikka oikeat kontaktit olisivat yrityksen tiedossa – tontin osto vaatii paljon muuta kuin pelkän kontaktin, ja myyjä pitää pystyä vakuuttamaan tontin ostajasta. Myyjälle tulee pystyä vakuuttamaan oman toiminnan validius, mikä voi tarkoittaa vaikka omien tuotantotilojen tai myymälöiden esittelemistä Suomen puolella. Kuten yksi haastateltavista sen hyvin sanoi, venäläiset tahtovat ”lämmittelä ensin”, ennen kuin he ryhtyvät minkäänlaisiin liiketoimiin uuden tuttavuuden kanssa.

Venäjän markkinoiden erityispiirteitä nousee esille jo kysyttäessä lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan haasteista ja riskienhallinnasta, koska lupaviranomaisten kanssa esiintyvät haasteet näyttäytyvät tyypillisinä Venäjälle etabloiduttaessa. Jo edellä mainittu henkilösuhteiden merkityksellisyys ja suhteet viranomaisiin ovat olennainen asia. Henkilösuhteita ja verkostoja voi tarvittaessa luoda Venäjällä kohtuullisen nopeastikin, koska venäläiset ovat tottuneet hyödyntämään omia verkostojaan tehokkaasti. Venäläinen voi siis olla nopeastikin valmis suosittelemaan tuotetta tai päteväksi koettua henkilöä eteenpäin ringkiinsä, jos tuote ja sitä myyvä taho vaikuttaa luotettavalta ja hyvältä. Yhden haastateltavista sanoi, Venäjällä ”viidakkorumpu” toimii tehokkaasti. Mitä viranomaissuhteisiin tulee, ei yrityksen tule haastateltavien mielestä liiaksi tukeutua paikallishallinnon varaan, mutta suhteilla pitää sopivassa määrin tukea omaa liiketoimintaa. Erityisesti isoissa investoinneissa viranomaissuhteet nähdään erittäin tärkeinä.

Paikallisia työntekijät palkatessa tulee huomioida, että Venäjällä kaivataan voimakasta auktoriteettia ja selkeitä työhön opastusta. Liian pehmeänä koettu tai kaverillinen leadership -johtaminen herättää Venäjällä lähinnä epäilyjä johtajan kyvyistä. Kun esimerkiksi Suomessa on luonnollista, että työntekijät kykenevät ajattelemaan työnantajansa tai yhteiskunnan hyvää, eivät venäläiset välttämättä automaattisesti ajattele asioita tästä näkökulmasta. Sukulaisten suosiminen ja omaan firmaan palkkaaminen on tavanomaista, eikä venäläinen näe tässä minikäänlaista ristiriitaa suhteessa omaan positioon yrityksessä. Omiensa suosiminen on luonnollinen maan tapa.

Kaikkiaan voidaan sanoa, että Venäjällä kyllä pärjää, jos pärjää hyvin muuallakin kotisuomen ulkopuolella. Kulttuurilliset seikat on erittäin tärkeitä huomioida Venäjällä ja venäläistä mentaliteettia tulee pystyä ymmärtämään. Tämä vaatii syvällistä paikallistuntemusta omaavaa asiantuntijaa erityisesti etabloitumisvaiheessa, mutta myös jatkossa operoitaessa maassa. Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisen toiminta asettaa erityisiä haasteita suomalaisyritykselle Venäjällä, koska esimerkiksi tarkastuksia yrityksiin tehdään useiden eri viranomaisten tahoilta säännöllisesti. Jotain ilmiön haasteellisuudesta kertoo sekin, että Venäjällä on olemassa laki yrityksiin tehtävien tarkastuksien enimmäismäärästä. Viranomaistarkastuksiin ei kuitenkaan paikallisten yritysten näkökulmasta sisälly niinkään suurta dramatiikkaa, vaan kyseessä on paikalliseen kulttuuriin olennaisesti kuuluva tapa.

6 YHTEENVETO

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostuivat kolmesta osasta, ja kysymyksiin pyrittiin vastaamaan kattavasti sekä työn teoria- että empiriaosuudessa. Työn empiriaosuuteen oli valittu myös kaksi alatutkimuskysymystä liittyen idänkaupan erityispiirteisiin. Kysymys Venäjän markkinoiden erityispiirteistä koettiin tärkeänä sen selvittämiseksi, mihin seikkoihin Venäjän markkinoiden koettu haastavuus perustuu. Tutkimuskysymykset olivat:

Millä tavalla valvontaviranomaisten toiminta ja yrityksiin tehtävät viranomaistarkastukset muodostavat poliittisen riskin Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta?

Miten lupaviranomaisten toiminta ja yritystoiminnan lupien ja sertifikaattien hankintaprosessi Venäjällä muodostaa poliittisen riskin Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta?

Miten alati muuttuva yritys ympäristö ja lainsäädäntö vaikuttavat suomalaisyrityksien toimintaan Venäjällä ja mitä vaatimuksia tällainen ympäristö voi aiheuttaa yrityksille?

Työn empiriaosuuden asiantuntijahaastatteluihin esitettiin myös seuraavat täsmentävät alatutkimuskysymykset, joiden katsotaan tukevan työn päätutkimuskysymyksiä: *Mitkä konkreettiset riskienhallintakeinot nähdään idänkaupassa tärkeimpinä? Mitkä ovat idänkaupan tärkeimpiä erityispiirteitä suomalaisyrityksen näkökulmasta?* Työn empiriaosuudessa pyrittiin selvittämään kysymysten avulla lopulta myös, onko suomalaisyrityksillä etulyöntiasema Venäjällä verrattuna muihin ulkomaalaisiin yrityksiin.

Milton Insights raportin (2014, 12) mukaan suomalaisyrityksissä investointipäätöstä Venäjälle pohtiva yritysjohtaja miettii eniten sitä, mikä tarkoitus Venäjän toimissa ja päätöksissä on, ja mitä seuraavaksi on odotettavissa. Tulevan ennustaminen on aina ollut ja on erityisesti tänä päivänä Venäjän markkinoilla haastavaa, sillä yhteiskunta ja lainsäädäntö muuttuvat nopea-tempoisesti. Toisaalta tutkimuksessa tuotiin esille se, että Venäjää ei olisi syytä laittaa mihin-

kään erityiseen kategoriaan, eikä sitä tulisi yleisesti ottaen verrata olosuhteisiin Suomessa ja kotimarkkinoilla. Venäjä tulisi asettaa vertailuun muiden kehittyvien markkinoiden rinnalle, eikä siihen liittyviä erityispiirteitä tulisi turhaan mystifioida tai suurennella. Venäjä kehittyvä talous muiden joukossa, johon liittyy epävarmuuksia, ennustamattomuuksia ja käytäntöjä, jotka ovat kansallisesti uniikkeja. Paikallista toimintakulttuuria ja mentaliteettia tulee tuntea ja siihen tulee perusteellisesti tutustua ennen etabloitumista. Vastaavia kotiläksyjä vaaditaan, oli investoinnin tai viennin kohdemaana mikä tahansa maa kotimarkkinoiden ulkopuolella.

Sekä tutkimuksen teoriaosuudesta saatu tieto, että työn asiantuntijahaastattelut puoltavat sitä, että Venäjän lupa- ja valvontaviranomaisen toiminta on yksi merkittävimmistä kaupan haasteista Venäjän markkinoilla. Yritystoiminta on Venäjällä vahvasti säädeltyä, ja etenkin toiminnan aloittamiseen tarvitaan merkittävä määrä lupia. Lupien ja sertifikaattien saaminen on toiminnan perusedellytys ja lähtökohta vieraassa maassa toimimiselle, mikä tekee kyseisistä haasteista yritysnäkökulmasta vieläkin merkityksellisempiä. Valtio kontrolloi yritysten pääsyä markkinoille erilaisten lupien ja resurssien, kuten infrastruktuurin tarjoajana, jolloin suomalaisyritykselle tulee kohtaamisia paikallisten viranomaistahojen kanssa. Viranomaisten toimintatapa eroaa huomattavasti siitä, mihin Suomessa ollaan totuttu, aiheuttaen yllättäviä haasteita sekä hankaluuden kokemuksia suomalaisille yrityksille. Venäjällä lupa- ja valvontaviranomaisten prosessit eivät ole tasalaatuisia, sillä yksittäisillä virkamiehillä voi olla prosessissa enemmän valtaa kuin toisilla. Tämä on vallitsevalle järjestelmälle hyvin ominainen piirre. Haastatteluista kävi ilmi, että valvovan viranomaisen prosessit on kuvattu hyvin selkeästi lain kirjaimen tasolla, mutta yksittäisen virkamiesten tulkinnat ja omat motiivit luovat prosesseihin epäennustettavuutta. Lupaprosessien kulusta voi olla haasteellista saada luotettavaa tietoa, eikä virallista tietoa ole aina välttämättä saatavilla.

Venäjällä viranomaistarkastuksia tehdään määrällisesti runsaasti. Yrityksiin tehtävien viranomaistarkastuksien merkityksellisyydestä kertoo myös se, että Venäjällä on ollut vuodesta 2001 lähtien laki yrityksiin tehtävien tarkastuskäyntien enimmäismäärästä, *laki juridisten henkilöiden ja yksityisyrittäjien oikeuksien suojelusta valtion harjoittaman valvonnan yhteydessä*. Viranomaistarkastukset vievät sekä runsaasti yritysjohdon aikaa, että altistavat yrityksiä korruptiolle, koska viranomaiset saattavat pyytää rahaa vastineeksi prosessien nopeuttamisesta. Venäjän kehittymätön kilpailulainsäädäntö yhdistettynä epärehellisiin kilpailukeinoihin on saanut aikaan sen, että paikalliset yritykset saattavat hankkia ylimääräisen tarkastuksen kilpailijayritykseen sabotoidakseen tämän toimintaa. Tällaisilta hyökkäyksiltä suojautuminen

on suomalaisyrityksille kohtuullisen hankalaa, ainakin ilman oikeiden henkilöiden tuntemista ja paikallisen suhdeverkoston tukea. Vaikka valvovan viranomaisen käynnit eivät enää tänä päivänä kaikkien viranomaisten osalta olekaan niin yllättäviä, ovat ne usein sitäkin säännöllisempiä.

Lukemattomien viranomaistarkastuksien avulla valvotaan esimerkiksi paloturvallisuutta, hygieniää, työturvallisuutta sekä ympäristönsuojelua koskevien määräysten noudattamista. Myös miliisi ja verottaja tekevät omia tarkastuksiaan. Verottajan tarkastuskäynnit koetaan sekä kirjallisuuden että haastatteluiden perusteella yhdeksi rasittavimmista viranomaiskäynneistä, koska verottajan prosessit ovat pikkutarkkoja ja virkamiehillä on käynneillään myös yleensä niin sanottu tulostavoite. Jokaisella tarkastuksella on velvoite tehdä joku löydös, josta voidaan antaa lisäveroa. Haastatteluissa tuotiin esille se, että verottajaan kuten muihinkin viranomaistahoihin tulisi pystyä luomaan luottamukselliset ja hyvät suhteet, mikä vie aikaa. Hyvien suhteiden luominen vaatii tässä tapauksessa yritykseltä nöyryyttä ja pikaista reagointia kaikkiin mahdollisiin verottajan pyytämiin lisäselvityksiin. Lopuksi on hyvä huomioda, että venäläisten yritysten näkökulmasta viranomaistarkastuksiin ei liity yleensä suurta draamaatiikkaa, koska kyseessä on normaaliksi katsottava maan tapa toimia. Venäläisy yrityksissä on aina laadittuna toimintapolitiikka erityisesti veropoliisiin ja mahdollisesti muidenkin tarkastuskäyntien varalle, ja koko henkilöstö tietää menettelytavat kyseisissä tilanteissa. Venäjän määrää vastaava viranomaistarkastuksien määrä olisi Suomessa lähinnä poikkeuksellista. Venäjällä tarkastuksia ei siis tehdä riskilähtöisesti, vaan ennemmin tarkastajan omista motiiveista lähtöisin.

Lupa-asioista voidaan nostaa ulkomaalaisten työntekijöiden työlupa-asiat sekä rakennusluvan saamista edeltävä prosessi, joka on maailmankin mittakaavassa merkittävän pitkä. Nykyisiin työlupakäytänteisiin kuuluvat esimerkiksi kielitestit ja Venäjän historian osaamisen testaaminen työluvan hakijoilta aina pääjohtajatasolle asti. Työlupien saanti on viime vuosina hankaloitunut, koska protektionismi on lisääntynyt ja työlupien määriä on leikattu. Toisinaan tiettyjen lupien saaminen voi osoittautua yritykselle lähes mahdottomaksi tehtäväksi vaadittavien liitteiden vuoksi, tai lupa-asia voi juuttua virkamieskoneistoon pitkiksi ajoiksi. Nämä tilanteet luovat otollisen maaperän korruptiolle. Yritysten on oltava lupa-asioiden suhteen erityisen huolellisia, koska jos kaikkia vaadittuja dokumentteja ei ole toimitettu oikealle viranomaiselle, lupa-asia ei etene. Kesken lupaprosessin on hankalaa ellei mahdotonta tehdä täydennyksiä jo toimitettuihin dokumentteihin, ja tavanomaisesti koko prosessin joutuu tässä tilan-

teessa aloittamaan alusta. Venäjällä ei Suomen tavoin ymmärretä tahattomien virheiden mahdollisuutta, jolloin pienetkin unohdukset tarvittavissa asiakirjoissa saatetaan nähdä suurina rikkeinä.

Venäjän alati muuttuva lainsäädäntöympäristö hankaloittaa yritysten tietämystä kulloinkin sovellettavista lakipykälistä ja asetuksista. Toisinaan jopa paikallisilla toimijoilla on hankaluuksia tietää ajankohtaista tilannetta lainsäädännön suhteen. Lainsäädäntö on Venäjällä osin ristiriitaista, mikä antaa yksittäisillä viranomaisille laajat valtuudet tulkita lakeja. Lainsäädäntöympäristöä sekoittaa lisäksi se, että Venäjän oikeuskäytännön mukaan on mahdollista säätää lait tulemaan voimaan takautuvasti. McKellarin mukaan (2012, 3) monissa kehittyvissä maissa poliittinen kenttä on vasta siirtymässä kohti tasapainoista tilaa, mistä johtuen yrityksien toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Venäjän lainsäätäjällä on taipumus tehdä lakimuutoksista aluksi hyvin ankaria ja antaa tarvittaville toimenpiteille ja niiden tekemiselle lyhyt aikaikkuna. Yleensä melko nopeasti lakimuutoksen jälkeen havaitaan liian radikaalien muutoksien olevan vaikeita toteuttaa niin lyhyessä ajassa, minkä jälkeen lakia lievennetään tai lain voimaantuloa lykätään. Tämä on aiheuttanut toimijoiden keskuuteen epävarmuutta siitä, milloin ja millä tavalla kutakin lakia tulisi ryhtyä soveltamaan.

Tänä päivänä trendinä on ollut kuitenkin lainsäätäjän olettamus siitä, että lakeja noudatetaan heti niiden voimaantulosta lähtien. Tämä on jopa antanut huomattavaa kilpailuetua tunnollisille suomalaisyrityksille, joissa aina tyypillisesti on otettu lakimuutokset heti niiden voimaantulon jälkeen tosissaan. Lainsäädäntöympäristön nopeatempoisten muutosten johdosta yrityksiltä vaaditaan erityisen suuria resursseja uusien lakimuutosten seuraamiseen esimerkiksi palkattujen lakimiesten muodossa. Koska venäläinen yhteiskunta toimii tyypillisesti hyvin reaktiivisesti, vaaditaan usein yrityksiltäkin nopeita reaktioita markkinoiden muutoksiin. Toimintaympäristön tilannetta tulee seurata erittäin tiiviisti.

Vaikka Venäjällä on myös menty paljon eteenpäin viime vuosina ja modernisaatiokehitystä on tapahtunut, aiheuttavat edellä mainitut lupa- ja valvontaviranomaisongelmat sekä jatkuvasti muuttuva lainsäädäntöympäristö hyvin merkittävän haasteen ulkomaiselle yritystoiminnalle. Edistysaskelina voidaan mainita viranomaisten prosessien sähköistyminen, markkinoilla on jo tarjolla runsaasti asiantuntijapalveluita viranomaishaasteiden ratkomiseksi ja osa tarkastuksista on tänä päivänä mahdollista tehdä myös Suomen puolella, mikä helpottaa kokonaisurakkaa viranomaistarkastuksien haasteen edessä. Immateriaalioikeuksien suojaan liit-

tyvät ongelmat ovat helpottaneet IPR-tuomioistuimen perustamisen myötä, ja nyt immateriaalioikeuksien loukkauksiin liittyvät tapaukset otetaan Venäjällä entistä vakavammin.

Yrityksien on erittäin tärkeää lobata itseään paikallisille päättäjille, oikeuttaakseen olemassaolonsa heille ja siten suojautuen lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan mielivaltaisuutta vastaan. Näin kannattaa toimia ainakin isompien investointien yhteydessä. Pienille yrityksille itsensä kuulluksi ja nähdyksi tekeminen on haaste, mutta niille on tarjolla apua eri konsultti-toimistojen, kauppakamareiden ja idän kaupan edistämiseen pyrkivien organisaatioiden kautta. Hyvien suhteiden luominen korkean tason virkamiehiin suojelee yritystä alemman tason virkamiesten korruptiolta. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys ei ole Venäjällä vieläkään vähentynyt, vaikka sellaisestakin on puhuttu. Suhteita luodaan Venäjällä erityisesti henkilöiden, ei niinkään organisaatioiden välille tai sopimusten välityksellä. Keskinäinen luottamus katsotaan usein paljon sopimuksia tärkeämmäksi, ja yrityksiä tulee olla hyvin aktiivisia luodessaan liiketoiminnalle tärkeää suhdeverkostoa Venäjällä. Suhdeverkoston olemassaolo voi vähentää yrityksen mahdollisuutta joutua ongelmiin viranomaisten kanssa. Toisinaan suomalaisyritykset valitsevat liikekumppanin yhteisyritykseen pelkästään tämän hyvien viranomais-suhteiden perusteella, niin tärkeänä valttikorttina suhteet koetaan.

Olennaista on huomioida, että koska kaikki haastellut yritykset kuitenkin toimivat menestyksekkäästi Venäjällä, ei paikallinen viranomaistoiminta ole ollut niille kuitenkaan ylittämättömän markkinoille etabloitumisen este. Yhdessäkään haastattelussa ei tullut esille liiketoiminnan epäonnistumista tai yrityksen markkinoilta perääntymistä lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan ja lainsäädäntöympäristön haasteiden edessä. Huomioitava myös on, että lupa- ja valvontaviranomaisiin liittyviä haasteita ja byrokratiaa on Suomessakin. Vaikka lupa- ja valvontaviranomaisten toiminta on hyvin erilaista Venäjällä, kuin mihin yritykset ovat Suomessa tottuneet, on näihin viranomaistahoihin liittyvien lainalaisuuksien omaksuminen kuitenkin mahdollista. Paikallisille yrityksille ovat viranomaiskäynnit hyvin tavanomainen tilanne. Toistuvat viranomaiskäynnit ja monikerroksiset lupaprosessit ovat täten maan tapa ja osa paikallista kulttuuria, mihin tulee vain etukäteen varautua.

Tutkimuksen perusteella ei voida vielä todeta, että suomalaisyrityksillä olisi jotain erityislaatuista osaamista pärjätä Venäjän kaupassa ja edellä esiteltyjen haasteiden parissa, toisin kuin yleisessä keskustelussa annetaan ymmärtää. Kootusti todettakoon, että tärkeinä riskienhallinnallisina keinoina Venäjällä voidaan katsoa olevan piiruntarkkuus kaikissa Venäjän toimin-

noissa sekä viranomaisten vaatimassa dokumentaatioissa, henkilökohtainen suhdeverkosto, hyvät viranomaissuhteet, jotka tukevat yritystoimintaa, ulkopuolisten palveluiden kuten juristipalveluiden ostaminen sekä venäläisen mentaliteetin ja kulttuurin syvä tuntemus. Venäjän toimintakulttuurista kumpuavien riskisten yhdistelmien tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää, ja tähän liittyy olennaisesti Venäjän yhtiön pääjohtajan toimivallan rajoittaminen aina yhtiöjärjestyksessä asti.

Venäjällä jatkuvassa muutostilassa oleva lainsäädäntö yhdistyy vahvaan viranomaisvalvontaan, mikä edellyttää yrityksiltä hallinnollisten kysymysten osaamista. Kuten Karhusen & Ledyaevan tutkimuksessa (2012, 4) todetaan, mitä suurempi on korruption kuilu lähtömaan ja etabloitumismaan välillä, sitä enemmän etabloituva yritys tarvitsee syvällistä kohdemaan tuntemusta. Luottamuksen rakentaminen paikallisten sidosryhmien kanssa on tärkeämpää kuin viralliset sopimukset. Lupa- ja valvontaviranomaistoiminta tai lainsäädäntöympäristön jatkuva muutos eivät ole ylivoimaisia Venäjälle etabloitumisen esteitä, ja yrityksen on mahdollista riskienhallintatyön avulla vastata viranomaistoiminnan haasteisiin.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tutkimuksien luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan arvioimalla sen reliaabelius ja validius. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy tutkimuksesta samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sillä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tässä työssä toteutettiin laadullinen haastattelututkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma itsearviointi haastattelutilanteista on kerrottava totuudenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on syytä kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa, jos tutkimuksen auki kirjoittamista rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 231–233)

Haastatteluista haluttiin ottaa työhön myös suoria sitaatteja. Näin tekemällä pyrittiin siihen, että haastattelut elävöittäisivät tehtyä tutkimusta ja tarjoaisivat tutkijanäkökulman lisäksi konkreettisempia esimerkkejä ja ajankohtaista näkökulmaa siihen, mitä yritykset Venäjällä toimiessaan tänä päivänä kohtaavat. Ne myös avaavat tutkijan haastatteluista tekemiä tulkin-toja työn lukijalle. Suuremmalla määrällä haastateltavia olisi voitu saada esimerkiksi vieläkin monipuolisempi listaus eri haasteista ja riskienhallintakeinoista, joita yritykset käyttävät. Toi-saalta voidaan arvioida, että suurempi joukko haastatteluista olisi mitä todennäköisimmin tuo-nut hyvin samankaltaisia tuloksia, kuin mitä tässä tutkimuksessa saatiin. Nyt tehtyjen asian-tuntijahaastatteluiden tulokset ovat pitkälti linjassa tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyn kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksen tuloksessa tulee huomioda, että asiantuntijahaastattelut tehtiin viittä eri yritystä ja toimialaa edustavien asiantuntijoiden kanssa. Haastateltavien joukossa oli myös yksi asian-tuntija, jonka edustama vienninedistämisorganisaatio auttaa yrityksiä kansainvälistymään Ve-näjälle. Tässä tilanteessa haastattelun tulokset tulee suhteuttaa henkilön positioon ja siihen, millainen diskurssi haastateltavalla yleensä on tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa on todet-tu, että lupa- ja valvontaviranomaiskäytännöt ja kokemukset näistä viranomaistahoista vaihte-levat toimialoittain, ja jotkut toimialat voivat olla tässä asiassa helpompia kuin toiset. Toisaal-ta kokemukset lainsäädäntöympäristöstä ja sen jatkuvista muutoksista lienevät melko laajalti kaikkia toimialoja koskettava ilmiö, etenkin liittyen Venäjän lisääntyneeseen protektionis-miin.

Tutkimuksen tuloksissa tulee huomioda myös tutkittava aihe, joka on yritystoiminnan kan-nalta arkaluontoinen, ja siihen liittyvä ongelmat ovat usein siksi piileviä. Yritykset eivät yleensä halua tuoda esille haastavia viranomaiskokemuksia ja niihin mahdollisesti kytkeyty-viä korruptiovaateita, koska haastavista asioista puhuminen voi aikaansaada yritykselle mai-neriskin. Epämiellyttävistä kokemuksista ei tämän vuoksi haluta välttämättä puhua, eli haas-tattelussa ei kerrota kaikkea tai päädytään puhumaan asioista hyvin yleisellä tasolla. Tiettyjä sitaatteja ja tekstipätkiä haastatteluista jouduttiin jopa jälkikäteen poistamaan haastateltavien pyynnöistä, mikä voi vääristää saatuja tutkimustuloksia. Havaitsin tämän ilmiön jo tehdessäni kandidaatintutkielmaa samasta aiheesta, kun työn empiriaosuuteen oli hankala saada haasta-teltavia. Lopulta päädyin haastattelemaan yritysmaailman ulkopuolisia henkilöitä tutkimus- ja vienninedistämisorganisaatioista kandidaatintutkielmaani varten, koska heidän kanssaan pys-tyin helpompi keskustelemaan aiheesta avoimesti.

Merkityksellinen tekijä haastatteluissa on myös kulttuuri, sillä kaikki haastateltavat eivät oleet syntyjään suomalaisia. Esimerkiksi venäläisestä kulttuuripiristä tulevien henkilöiden voi olla vaikeaa tunnistaa tai arvioida omaan kulttuuriin liittyviä haasteita ja erityispiirteitä. Haastatteluiden tulokseen vaikuttavat myös haastateltujen kokemukset muista vientimarkkinoista Venäjän lisäksi. Jos kansainvälistä kokemusta ei ole Venäjän markkinoiden ulkopuolelta, saattavat haastatellun kokemukset markkinoiden haasteista näyttäytyä jyrkempinä, kuin sellaisen henkilön, jolla on kokemusta esimerkiksi myös muista kehittyvistä markkinoista. Jos vertailupohjana Venäjään on vain kotimarkkinat, voi omaa kokemusta olla mahdotonta asettaa perspektiiviin suhteessa muihin kehittyviin ja Venäjän lailla haastaviin markkinoihin.

6.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Idänkaupan riskeihin ja sen poliittisiin riskeihin liittyen on jo tehty runsaasti tutkimusta, mutta puhtaasti lupa- ja valvontaviranomaistoimintaan liittyen tutkimusta on tehty sen sijaan liian vähäisesti. Tämä pro gradu-tutkimus osoittaa, miten haastavina viranomaisprosessit koetaan, ja miten häiritseviä ne voivat olla yritystoiminnan kannalta Venäjällä. Lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan saralla tarvitaan siis lisää tutkimustyötä. Lupa- ja valvontaviranomaistoiminnan haasteita voisi olla mielenkiintoista tutkia myös maantieteellisesti Venäjällä, eli miten ulkomaisen yritystoiminnan haasteet vaihtelevat maan eri osissa, esimerkiksi pienempien kaupunkien ja suurkaupunkien välillä. Mielenkiintoista voisi olla myös tehdä vertailevaa tutkimusta Venäjän ja Baltian maiden välillä tämän tutkimuksen poliittisen riskin näkökulmasta, onhan esimerkiksi Viro ollut jo pitkään suomalaisille yrityksille mielenkiintoinen investointikohde. Voitaisiin tutkia esimerkiksi, miten Viron markkinat ovat kehittyneet Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen lupa- ja valvontaviranomaisasioissa ja verrata sitä Venäjän nykyhetken tilanteeseen.

Aineistoa läpikäydessä nousivat suhteet paikallisiin viranomaisiin hyvin tärkeäksi yritystoimintaa tukevaksi elementiksi. Viranomaissuhteisiin ja paikallisiin henkilösuhteisiin liittyvää tutkimusta olisi yritys näkökulmasta mielekästä tehdä. Voitaisiin tutkia esimerkiksi niitä tilanteita, missä yritykset ovat hyödyntäneet henkilökohtaisia suhteita paikallisiin viranomaisiin, ja miten nämä suhteet ovat toimineet riskienhallinnallisena keinona. Millä tavalla henkilökoh-

taista suhdeverkostoa on hyödynnetty, jotta kohtaamisista viranomaisten kanssa on paremmin selvitty, ja millä muilla tavoilla yritykset käyttävät omaa suhdeverkostaan.

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT

Kuvio 1 Suomen tavarakauppa Venäjän kanssa vuosina 2006–2016	5
Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 3 Suomen ja Venäjän välinen kauppataase vuosina 2005–2015	17
Kuvio 4 Paikallisen sääntelyn investointeja rajoittava – indeksi 2012	20
Kuvio 5 Suomalaisyrityksien vastauksia Venäjän tuonninkorvauspolitiikkaan liittyen	24
Kuvio 6 Riski-epävarmuus jatkumo	26
Kuvio 7 Ongelmat liiketoiminnassa Venäjällä, Venäjän kaupan barometri 2017	35
Kuvio 8 Korruption yleisyys yritystoiminnan eri osa-alueilla	55
Kuvio 9 Venäjältä pakenevat pääomat	64

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Aromaa Kauko (2009): Corruption on the Finnish-Russian border. Experiences and observations of Finnish and Russian civil servants and businesspersons on corruption on the border between Finland and Russia. European Institute for Crime Prevention and Control, affiliated with the United Nations (HEUNI). Publication Series No. 61.

AL-Thani, Faisal; Merna, Tony (2008): Corporate Risk Mangement, 2nd edition. Publisher John Wiley & Sons, England June 2008.

Brink, Charlotte H. (2004): Measuring political risk: Risks to foreign investment. Ashgate Publishing Limited, England. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.

De Smaele, Hedwig (2007): Mass media and the information climate in Russia. Europe-Asia Studies. Vol. 59, No. 8, s. 1299–1313. Published by Taylor & Francis, Ltd.

Gorst, Isabel (2014): New bloggers law in Russia tightens control of internet. The Irish Times, August 2, 2014, s. 13.

Hadjikhani, Amjad; Johanson, Jan (1996): Facing Foreign Market Turbulence: Three Swedish Multinationals in Iran. Journal of International Marketing, Vol. 4, Issue 4, s. 53–74.

Hayakawa, Kazunobu; Kimura, Fukunari; Lee, Hyun-Hoon (2013): How does country risk matter for foreign direct investment? The Developing Economies, Vol. 51, Issue 1, s. 60–78.

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena (2011): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2008): Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2008.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2010): Tutki ja kirjoita. 15.–16., osin uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2010.

Karhunen, Päivi; Kosonen, Riitta; Logrén, Johanna; Ovaska, Kristo (2008): Suomalaisten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulu – HSE Print 2008.

Karhunen, Päivi; Ledyeva, Svetlana (2012): Corruption distance, anti-corruption laws and international ownership strategies in Russia. Center for markets in transition (CEMAT). Aalto-yliopisto Business + Economy working papers. Journal of International Management, 18, 196–208. Saatavilla: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/Aalto_W_BE_2011_006.pdf

Kosonen, Riitta (2011): Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa, Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 11/2011. Saatavilla:
http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2011_011.pdf

Ketola, Kari; Vihavainen, Timo (2008): Venäjän historia suomalaiselle yritysjohtajalle. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. Kustantaja Finemor Oy.

Kosonen, Riitta (2011): Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 11/2011. Aalto-yliopisto, Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. Unigrafia Oy, Helsinki 2011.

Kuusela, Hannu; Ollikainen, Reijo (1998): Riskit ja riskienhallinta 95–114. Tampere University Press. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 1998.

Kuusi, Osmo; Smith, Hanna; Tiuhonen, Paula (2007): Venäjä 2017: Kolme skenaariota, 1. painos. Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta. Esa Print Oy, Lahti.

Lane, William P. (2013): Trapped in China's shadow? Intellectual property protection in post-WTO-accession Russia. *Boston College International and Comparative Law Review*, Vol. 36, Issue 1, s. 183–217.

Ledeneva, Aleena V. (1998): Russia's Economy of Favours. *Blat, Networking and Informal Exchange*. Cambridge University Press, United Kingdom, 1998.

Leppänen, Simo; Solanko, Laura (2010): Tuotantoriskit ja yritysten sopeutuminen Venäjällä. *Idäntutkimus-lehti* nro 1/2010, s. 3–14.

Levin, Mark; Satarov, Georgy (2000): Corruption and institutions in Russia. *European Journal of Political Economy*, Vol. 16, Issue 1, s. 113–132.

Lonkila, Markku (2011): *Networks in the Russian Market Economy*. First published 2011 by Palgrave Macmillan.

McCarthy, Daniel J; Puffer, Sheila; Graham, Loren R; Satinsky, Daniel M (2014): Emerging Innovation in Emerging Economies: Can institutional reforms help Russia break through its historical barriers? *Thunderbird International Business Review*, Vol. 56, Issue 3, s. 243–260.

McDonald, Frank; Mayer, Michael; Buck, Trevor (2004): *The Process of Internationalization. Strategic, Cultural and Policy Perspectives*. First published 2004 by Palgrave Macmillan.

McKellar, Robert (2012): *Short Guides to Business Risk: Short Guide to Political Risk*. Gower Publishing Ltd.

Mäkinen, Tapani (2005). Suuri maa, pitkä kvartaali. Suomalaisyritysten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. *Sitran raportteja* 48. Edita Prima Oy, Helsinki.

Orlov, Vladimir (2011): *Introduction to Business Law in Russia*. Ashgate Publishing Limited.

Osipian, Ararat L. (2012): Predatory Raiding in Russia: Institutions and property rights after the crisis. *Journal of Economic Issues*, Vol. 46, Issue 2, p. 469–480.

Puffer, Sheila M.; McCarthy, Daniel J.; Boisot, Max (2010): Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Issue 3, May 2010, p. 441–467.

Puffer, Sheila M.; McCarthy, Daniel J. (2011): Two decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, Issue 2, s. 21–36.

Rantala, Jukka; Kivisaari, Esko (2014): *Vakuutusoppi*. 12. uudistettu painos. Kirjapaino Jaarli Oy, Turenki 2014.

Salmi, Asta; Heikkilä, Katja (2014): Managing relationships with public officials – A case of foreign MNCs in Russia. *Industrial Marketing Management*, Vol. 49, August 2015, s. 22–31.

Savelyev, Alexander (2016): Russia's new personal data localization regulations: A step forward or a self-imposed sanction? *Computer Law & Security Review* 32 (1), s. 128–145.

Skipper, Harold D.; Kwon, W. Jean (2007): Risk management and insurance: Perspectives in a Global Economy. Blackwell Publishing Ltd, 2007.

Stefano, Pelle (2007): *Understanding Emerging Markets, Building Business Brick by Brick*. Response Books, New Delhi.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari (2015): *Venäjän kaupan opas*. 1. painos. Toimittanut: Taneli Dobrowski ja Pirjo Peltola. Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys ry (SVKK). As Ecoprint 2015 Tartto.

Volchek, Daria; Henttonen, Kaisa; Edelman, Jan (2013): Exploring the Role of a Country's Institutional Environment in Internationalization: Strategic Responses of SMEs in Russia. *Journal of East-West Business*, Vol. 19, Issue 4, s. 317–350.

White, Colin; Fan, Miao (2006): *Risk and Foreign Direct Investment*. Palgrave MacMillan, Great Britain.

Williams, C. Arthur; Heins, Richard Jr. (1989): *Risk management and insurance*, 6th edition. McGraw-Hill Book Co.

Zarkada-Fraser, Anna; Fraser, Campbell (2002): Risk perception by UK firms towards the Russian market. *International Journal of Project Management* 20 (2002), p. 99–105.

Internet –lähteet:

Chander, Anupam; Lê, Uyen P. (2015): Data nationalism. *Emory Law Journal*, Vol. 64, Issue 3. Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=11a0e510-e17b-42f3-a869-b38d4792056d%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4106>

European Union Intellectual Property Office. Guides and support: Guide to protection of Intellectual Property Rights in Russia 2014. Ei päivämäärätietoja. Saatavissa: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/fi/web/observatory/guides-and-support?keywords=intellectual%20property%20rights%20in%20russia>. Katsottu 7.1.2017.

Fayzrakhmanov, N.F (2015): Fighting trafficking of falsified and substandard medicinal products in Russia. International Journal of Risk & Safety in Medicine, Vol. 27, Issue 1, s. S37–S40.

Finnveran internetsivut. Artikkelit. Yritykset yrittävät pitää kauppasuhteet elossa Venäjällä, 2.11.2016. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/yritykset-yrittavat-pitaa-kauppasuhteet-elossa-venajalla>. Katsottu 29.1.2017.

Korhonen, Ilkka; Forsberg, Tuomas; Korhonen, Vesa; Simola, Heli (2016): BOFIT Venäjä-tietoisku 2016. BOFIT Policy Brief 2016 No. 5. Suomen Pankki, BOFIT, Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/Documents/2016/bpb0516.pdf. Katsottu 29.9.2016.

Korhonen, Ilkka; Korhonen, Vesa; Lainela, Seija; Simola, Heli ja Solanko, Laura (2014): BOFIT Venäjä-tietoisku 2014. BOFIT Policy brief 7/2014, 10.7.2014. Suomen pankki, BOFIT, Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/Documents/2014/bpb0714.pdf Katsottu 27.9.2016.

Kosonen, Riitta; Kettunen, Erja; Leppänen, Simo; Penttilä, Anu; Saarinen, Susanna (2013): CEMAT Venäjän talousnäkymät 1/2013 –raportti. Julkaistu 5.6.2013. Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. Saatavissa: http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/koko_raportti.pdf

Lappalainen, Eemi (2014): Poliittisten riskien hallinta Suomen elintarviketeollisuudessa – case: Venäjän vastapakotteet 2014. Pro gradu-tutkielma, Taloustieteen laitos, Helsingin yliopisto.

Miltton Insights (2014): Mahdollisuuksia epävarmuudessa. Elinkeinoelämän strategiset näköalat: Venäjä. 50 haastattelua Venäjästä. Julkaistu 24.11.2014. Saatavissa: http://www.miltton.fi/wp-content/uploads/2014/12/203-Miltton_Insights.pdf. Katsottu 14.11.2016.

Niemi, Riku (2016): The Eurasian Union – much potential, little results. BOFIT Policy Brief 2016 No.1. BOFIT, Institute for Economies in Transition. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/bofit_en/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/Documents/2016/bpb0116.pdf

Niskanen, Nina (2013): Suomalaisten elintarvikeyritysten Venäjän-viennin haasteet. Pro gradu-tutkielma, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Paperi ja puu –lehden internetsivut. Venäjän WTO-jäsenyydessä alkukangertelua – artikkeli. Saatavilla myös lehden printtinumerossa 1/2013. Paperi ja puu 1/2013, julkaistu 21.3.2013. Saatavissa: <http://www.paperijapuu.fi/venajan-wto-jasenyydessa-alkukangertelua/> Katsottu 30.9.2016.

Kovalev, Andrey; Proskuryakova, Liliana (2014): Innovation in Russian District Heating: Opportunities, Barriers, Mechanisms. Innovation and Economy

Radziwill, Artur; Vaziakova, Yana (2015): Improving the Business Climate in Russia. OECD Economics Department Working Papers No. 1192, 25 Mar 2015. OECD Publishing.

Available:

<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/5js4hmd6kq32.pdf?expires=1477473581&id=id&accname=guest&checksum=45CD533DCB44EA743EE8933C8F1FF49B>

Savolainen, Samuli (2015): Suomalaisten yritysten kohtaamat riskit Venäjän markkinoilla: venäjänkaupan asiantuntijoiden näkökulma. Pro gradu-tutkielma, Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto.

Simola, Heli (2011): Suomi hyötyy Venäjän WTO- jäsenyydestä. Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos, BOFIT- online 8/2011. Saatavissa:

http://www.suomenpankki.fi/bofit_en/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/pages/bon081.aspx.

Simola, Heli; Solanko, Laura; Korhonen, Vesa (2013): Näkökulmia Venäjän energiasektoriin. Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos, BOFIT- online 2/2013. Julkaistu 12.2.2013. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/12652/171528.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solanko, Laura (2016): Opening up or closing the door for foreign trade – Russia and China compared. BOFIT Policy Brief, No. 8 2016. BOFIT –Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Saatavissa:

http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/Documents/2016/bpb0816.pdf.

Special 301 Report 2016. Office of the United States Trade Representative, April 2016. Saatavissa: <https://ustr.gov/sites/default/files/USTR-2016-Special-301-Report.pdf>

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Hyödyllistä Venäjä-tietoa. Ei päivämäärätietoja. Saatavissa: http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta. Katsottu 6.9.2016a.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Venäjän kaupan barometri, kevät 2016. Julkaistu 9.6.2016. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/files/15819/barometri-k2016.pdf>. Katsottu 7.9.2016b.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Venäjän kaupan barometri, syksy 2016. Julkaistu 3.11.2016. Saatavissa: http://www.svkk.fi/files/16149/Venajan-kaupan_barometri-3-11-2016.pdf. Katsottu 18.11.2016c.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Muita uutisia. Määrä-aika lähestyy: Selvennyksiä Venäjän henkilötietolain muutoksiin. Julkaistu 28.8.2015. Saatavissa: http://www.svkk.fi/uutishuone/muita_uutisia/maara-aika_lahestyy_selvennyksia_venajan_henkilotietolain_muutoksiin.25276.news. Katsottu 28.1.2017d.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Muita uutisia. Valtionyriyusten julkisia hankintoja rajoittava asetus astuu voimaan 1. tammikuuta. Julkaistu 12.12.2016. Saatavissa: http://www.svkk.fi/uutishuone/muita_uutisia/valtionyriyusten_julkisia_hankintoja_rajoittavaasetus_astuu_voimaan_1._tammikuuta.28612.news. Katsottu 11.2.2017e.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Venlan artikkelit: Jokainen roska on arvokas – Lassila & Tikanoja kannustaa ympäristöajatteluun Venäjällä. Julkaistu 19.4.2017. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/ajankohtaista/venla/jokainen-roska-on-arvokas-lassila-ja-tikanoja-kannustaa-ymparistoajatteluun-venajalla/>. Katsottu 22.4.2017f.

Suomalais-venäläisen kauppakamarin internetsivut. Venäjän kaupan barometri, kevät 2017. Julkaistu 25.4.2017. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/barometri-kevat-2017/>. Katsottu 20.5.2017g.

Suomenpankin internetsivut. BOFIT Venäjä-ennuste 2016–2018, julkaistu 21.3.2016a. BOFIT –Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Saatavissa: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve116.pdf>

Suomenpankin internetsivut. BOFIT viikkokatsaus 39/2016, julkaistu 29.9.2016b. BOFIT –Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Saatavissa: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/viikkokatsaus/Documents/v201639.pdf>

Tekesin internetsivut. Mahdollisuuksia Venäjällä, raportit ja julkaisut. Ei päivämäärätietoja. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kasva-ja-kansainvalisty/venaja/>. Katsottu 29.9.2016a.

Tekes internetsivut. Uutiset 2016-osio. Venäjän tuonninkorvausohjelma avaa mahdollisuuksia suomalaisyrityksille, 18.1.2016. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2016/venajan-tuonninkorvausohjelma-avaa-mahdollisuuksia-suomalaisyrityksille/>. Katsottu 27.10.2016b.

Tekesin internetsivut. Julkaisut. Future of Russian Middle Class -raportti 2013. Saatavissa: http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kasvajakansainvalisty/future-watch/report_middle_class_fin.pdf Katsottu 14.11.2016c.

Tekesin internetsivut. Team Finland Future Watch, selvitykset maittain. Future of Waste Management in Russian Megacities, Final report, December 2013. Saatavissa: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/future_of_waste_management_in_russian_megacities.pdf. Katsottu 16.11.2016d.

Transparency Internationalin internetsivut. Corruption by country-osio: Finland and Russia. Ei päivämäärätietoja. Saatavilla: <https://www.transparency.org/country/#RUS>. Katsottu 18.11.2016.

Tullin internetsivut. Suomen ja Venäjän välinen kauppa, sivu päivitetty 22.3.2016. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja15_2/index.htm?bc=1495. Katsottu 22.5.2017.

Ulkoasianministeriön internetsivut. Maatiedosto Venäjä: Kahdenväliset suhteet. Päivitetty 19.8.2015. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=18156&contentlan=1&culture=fi-FI>. Katsottu 21.11.2016a.

Ulkoasianministeriön internetsivut. Maailman markkinat 2016–17 –raportti. Päivitetty 19.8.2016. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=160535&GUID=%7B243F2C73-3B54-4AB2-8140-59FEC0D186E3%7D>. Katsottu 7.9.2016b.

Ulkoasiainministeriön internetsivut. Edustustojen raportit 12.7.2013. Suomen suurlähetystö, Moskova: Venäjän WTO-jäsenyys varmistui. Saatavissa: <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?contentid=253430>. Katsottu 7.1.2017c.

Ulkoasiainministeriön internetsivut. Edustustojen raportit 4.6.2013. Suomen pysyvä edustusto OECD:ssä ja UNESCO:ssa: Venäjän pitkä tie OECD:n jäseneksi. Saatavissa: <http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=277861&contentlan=1&culture=fi-FI> Katsottu 26.10.2016d.

Ulkoasiainministeriön internetsivut. Edustustojen raportit 20.8.2015. Päivitetty 20.8.2015. Suomen pääkonsulaatti, Pietari: Venäläinen verkkokauppa kasvaa nopeasti – uusia mahdollisuuksia suomalaisyrityksille. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=332877&nodeid=15145&culture=fi-FI> Katsottu 7.1.2017e.

Ulkoasiainministeriön internetsivut. Edustustojen raportit 29.7.2015. Päivitetty 19.8.2015. Suomen pääkonsulaatti Pietari. Suomalaisyrityksien haasteet Venäjällä: Viranomais-suhteet. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332839>. Katsottu 7.1.2017f.

Vierikko, Aleksi (2008): Poliittiset riskit maariskien osa-alueena kansainvälisessä liiketoiminnassa: Case Metso Oyj. Vakuutustieteen pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

World Bankin internetsivut. Data, Microdata, Russian Federation – Enterprise Survey 2012. Russian Federation Country Profile 2012. Saatavissa: <http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/1086/download/21275>. Katsottu 17.11.2016a.

World Bankin internetsivut. Data by topic (registering property, getting electricity). Latest update in June 2016. Saatavissa: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/registering-property>. Katsottu 11.2.2017b.

World Bankin internetsivut. Systematic country diagnostic for the Russian Federation, ”Pathways to Inclusive Growth”. The World Bank, 2016. Saatavissa: <http://pubdocs.worldbank.org/en/184311484167004822/Dec27-SCD-paper-eng.pdf>. Katsottu 12.2.2017c.

Yakovlev, Andrei (2016): What is Russia trying to defend? BOFIT Policy Brief 2/2016, Bank of Finland BOFIT, Institute for Economies in Transition. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/policy_brief/Pages/bpb0216.aspx

Sanomalehdet ja muut lehdet:

Aamulehti 5.9.2016, uutinen ”Venäjä pitää yrityksiä vielä pitkään varuillaan”.
Helsingin Sanomat, verkkouutiset 23.11.2016: ”Ministeri Mykkänen: Idänkaupan pohjalukemat on saavutettu, mutta juhliin ei ole vielä aihetta”. Katsottu 24.11.2016.

Kauppalehti 17.11.2015, s. 28 uutinen: ”Hesburger laajentaa Venäjällä”.

Kauppalehti, verkkouutiset 1.4.2016: ”Tietojen lokalisointi on haaste Venäjällä toimiville länsiyhtiöille”. Katsottu 28.1.2017.

Kauppalehti 13.4.2017, s. 6–7 uutinen: ”Suomalaistuotanto elpyy Venäjällä”.

Talouselämä, verkkouutiset 31.8.2015: ”Stockmann siirsi miljoonan asiakkaan tiedot Venäjälle – Taustalla Putinin uusi laki”. Katsottu 28.1.2017.

Venla – Suomalais-Venäläisen kauppakamarin jäsenlehti Nr. 01/2016, s. 36–39.

Henkilölähteet:

Salmi, A-M. (2009) *Venäjä –verkostojen valtakunta? Sosiaalisten verkostojen merkitys Neuvostoliitossa ja Venäjällä*. (Russia – a domination of networks? The significance of social networks in the Soviet Union and Russia. A lecture at the Finnish Centre for Russian and Eastern European Studies, September 21–27, in Finnish)

Sutela, Pekka (2015) luento *Venäjän taloustilanne* Tampereen Metso-pääkirjastossa 8.10.2015.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset, pro gradu-työ

*”Lupa- ja valvontaviranomaistoiminta ja venäläisen yritysympäristön jatkuva muutos merkittävinä poliittisina riskeinä Venäjällä –
Tutkimus suomalaisyrityksien kohtaamista haasteista ja riskienhallinnan keinoista”*

Taustakysymykset: Kertoisitko hiukan omista taustoistasi (esimerkiksi opiskelu- ja työhistoriasta) ja miten pitkä historia sinulla on idänkauppaan liittyvien työtehtävien parissa?
Miten laajamittaista toimintaa edustamasi yhtiö harjoittaa Venäjällä ja mistä vuodesta lähtien ko. yhtiö on toiminut Venäjällä?

Kohdatut haasteet lupa- ja valvontaviranomaistoinnassa

- Millaisia lupia tai sertifikaatteja yhtiön harjoittamaa yritystoimintaa varten tarvitaan Venäjällä, sekä perustamisvaiheessa että mahdollisesti sen jälkeen (pystytkö mainitsemaan muutamia esimerkkejä)?
- Millaiseksi kuvailisit näiden lupien hankintaprosessin?
- Miten lupaprosessien pituus tai prosessin vaiheet eroavat vertaillessa muihin maihin, joissa yhtiöllä liiketoimintaa?
- Onko yhtiö kohdannut byrokratiaa näiden lupien hankintaprosessin yhteydessä?
- Voitko kuvailla, millaisia valvontatoimenpiteitä Venäjän valvontaviranomaisten taholta yhtiö on kohdannut (esimerkiksi verotarkastus, palotarkastus, miliisi jne.)?
- Onko yhtiö kohdannut Venäjällä perusteettomalta tai turhilta tuntuvia lupa- tai valvontaviranomaisten käytänteitä?
- Jos vastasit edelliseen kyllä, niin voitko kuvailla millaisia?
- Mikä valvontaviranomainen suorittaa eniten tarkastuksia yritykseen?
- Millä perusteilla näillä valvontakäynteillä tehdään?
- Minkä lupa- tai valvontaviranomaisen kanssa yritys kohtaa eniten haasteita?
- Pystytkö kertomaan, mitkä Venäjän liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset lainsäädännössä ovat vaikuttaneet yhtiön toimintaan viimeisen 10 vuoden aikana (pystyisitkö mainitsemaan joitain tiettyjä lakimuutoksia, joilla on ollut joko negatiivista tai positiivista vaikutusta yhtiön toimintaan) ?

Riskienhallinta ja varautuminen idänkaupassa

- Miten kuvailisit, että Venäjän kaupan riskienhallinta on yhtiössä järjestetty?
- Millaisessa roolissa riskienhallinta on osana idänkaupan strategiaa? Mitä konkreettisia toimia tähän riskienhallintaan liittyy?
- Kuvailisitko riskienhallinnan olevan selkeä osa idänkaupan strategiaa vai onko se enemmän käytännönläheisempää ja eri tilanteisiin reagoivaa?
- Jos vastasit edelliseen kysymykseen jälkimmäisen vaihtoehdon, niin mistä tämä voisi johtua?

- Onko riskienhallintaan olemassa oma organisaatio/ ryhmä ihmisiä, pelkästään Venäjän toimintojen osalta?
- Onko yhtiössä käytössä vakuutuksia, jotka on otettu poliittisia riskejä varten?
- Mitä muita konkreettisia eri riskienhallintakeinoja yhtiössä on käytössä (esim. asiantuntijapalveluiden ostaminen Suomesta tai Venäjältä, konsulttiapu, paikallinen lakimies, jos vientitoimintaa niin vientitakuut Finnveralta tai muilta toimijoilta jne.)?
- Mitä riskienhallintakeinoja pidät oman henkilökohtaisen kokemuksesi pohjalta kaikkein tärkeimpänä Venäjällä?
- Päivitetäänkö Venäjän kauppaan liittyvää riskienhallinnan strategiaa yhtiössä aktiivisesti?
- Jos vastasit edeltävään kysymykseen kyllä, kuinka usein strategiaa päivitetään?
- Kuinka kuvailisit riskienhallinnan, liittyen idänkauppaan, muuttuneen yhtiössä viimeisen 15 vuoden aikana?

Riskienhallinta Ukrainan kriisin jälkeen ja pakotepolitiikan aikana

- Onko suhtautuminen riskienhallintaan tai käytetyt riskienhallintakeinot idänkaupassa jotenkin muuttuneet Ukrainan kriisin ja sen aiheuttaman poliittisen epävarmuuden jälkeen? Jos kyllä, niin mitä toimenpiteitä on tehty?
- Mitä kehityskohteita yhtiön riskienhallinnassa voisi mahdollisesti olla, huomioiden vuoden 2014 kriisin jälkeinen toimintaympäristö Venäjällä?
- Onko yhtiön toiminta Venäjällä pysynyt saman laajuisena vuoden 2014 tapahtumien jälkeen?

Venäjän kaupan erityispiirteitä

- Mitä kulttuurillisesti erityisiä piirteitä, jotka suomalaisen yrityksen tulisi ottaa huomioon, Venäjän kauppaan näkemyksesi mukaan liittyä?
- Liittyen edelliseen kysymykseen, miten näihin erityispiirteisiin pystytään suomalaisyrityksissä vastaamaan?
- Pidätkö suhdeverkostoja Venäjällä edelleen tärkeinä liiketoiminnan sujuvuuden kannalta? Jos kyllä, niin missä asioissa suhdeverkostoista on konkreettista hyötyä yritystoiminnassa Venäjällä?
- Edelleen, jos vastasit kyllä, niin millä tavalla etabloitumista harkitseva yritys tai jo maassa toimiva suomalaisyritys voisi parhaiten kehittää suhdeverkostoaan Venäjällä näkemyksesi mukaan?
- Onko viranomaissuhteilla paljon vai vähän merkitystä yritystoimintaan Venäjällä?
- Miten, kokemuksesi mukaan, viranomaissuhteita voi luoda tai ylläpitää Venäjällä?